

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

TECNICAS ADMINISTRATIVAS APLICABLES
A LAS FUNCIONES BASICAS DEL
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

P R E S E N T A N :

BENJAMIN MORENO RASCON
JAIME SUAREZ SANCHEZ
JOSE TABARES JUAREZ HERNANDEZ

BAJO LA DIRECCION DE:

LIC. EN PSICOLOGIA MANUEL CABRERA LOPEZ.

México, D.F.,

8773

1977.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES COMO TRIBUTO
A SUS SACRIFICIOS A LO -
LARGO DE MIS ESTUDIOS

A MIS HERMANOS CON
CARIÑO

A MI ESCUELA.

A MIS MAESTROS.

A MIS AMIGOS.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	
CAP. I.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	1
1.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL	
1.1.2 OBJETIVOS	
1.1.3 RECURSOS	
1.2. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
CAP. II.- EL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS	5
2.1 ANTECEDENTES	
2.2 DIFERENTES DEFINICIONES DE AUTORES	
2.3 CONCEPTO	
2.4 OBJETIVO	
2.5 MODELO DE ORGANIGRAMA	
CAP. III.- PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE PERSONAL	13
3.1 INTRODUCCIÓN	
3.2 FASES DE LLEVAR REGISTROS	
3.3. SERVICIOS DEL EMPLEADO	
3.4 TOMA DE ACUERDOS EN MATERIA DE PERSONAL	
3.5 TENDENCIA DEL STAFF A DOMINAR LOS ACUERDOS DE LA DIRECCIÓN DE LÍNEA	
3.6 INFLUENCIA SIN AUTORIDAD	
3.7 LAS FUNCIONES DE CONTROL DE LOS DEPARTAMENTOS DE STAFF	
3.7.1 ESTABLECIMIENTO DE REGLAS PARA EL CONTROL	
3.7.2 REACCIÓN DE LOS SUPERVISORES ANTE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE STAFF	
3.8 ACTIVIDADES DE SERVICIO DEL STAFF	

- 3.8.1 DESVIACIONES
- 3.9 DESCENTRALIZACIÓN
- 3.10 LÍNEA DIVISORIA

CAP. IV.- PRINCIPALES FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

40

- 4.1 RECLUTAMIENTO
 - 4.1.1 ALGUNAS RECOMENDACIONES
 - 4.1.2 PASOS QUE DEBERÁN SEGUIRSE PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
 - 4.1.3 SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO
- 4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 4.2.1 OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 4.2.2 TIPOS DE PRUEBA
 - 4.2.3 LA ENTREVISTA DE EMPLEO
 - 4.2.4 PRINCIPALES PUNTOS DE LA TÉCNICA PARA LA ENTREVISTA
 - 4.2.5 PRUEBAS ESTANDARIZADAS
 - 4.2.6 TESTS
 - 4.2.7 TIPOS PRINCIPALES DE "TESTS"
 - 4.2.8 SUPUESTOS QUE SIRVEN DE BASE A LOS PROCEDIMIENTOS DE PRUEBA
- 4.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS
 - 4.3.1 MÉTODO EMPÍRICO DE DESARROLLO DE PRUEBAS
 - 4.3.2 MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA
 - 4.3.3 ANÁLISIS FACTORIAL
 - 4.3.4 MEDICIÓN DE OTRAS DIFERENCIAS HUMANAS.- HABILIDADES MOTRICES
 - 4.3.4.1 MEDIDAS DEL COMPORTAMIENTO TÍPICO
 - 4.3.5 ESTABILIDAD DE LOS RASGOS Y PRECISIÓN DE LA MEDICIÓN
 - 4.3.6 LA VALIDACIÓN CRUZADA
- 4.4 ENTRENAMIENTO
 - 4.4.1 LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

- 4.4.2 EL INSTRUCTOR
- 4.4.2.1 GUÍA DEL INSTRUCTOR
- 4.4.3 SISTEMAS DE ENTRENAMIENTO
- 4.4.4 TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO
- 4.5 COLOCACIÓN DE LOS EMPLEADOS
- 4.5.1 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR
- 4.5.1.1 INDUCCIÓN
- 4.5.1.2 REGISTROS
- 4.5.1.3 BIENVENIDA
- 4.5.2 SISTEMAS DE SUGERENCIAS Y QUEJAS
- 4.5.2.1 ESTÍMULO
- 4.5.2.2 ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE ENCUESTA
- 4.5.3 TIEMPO DE SERVICIOS
- 4.5.4 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 4.5.4.1 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 4.5.4.2 POLÍTICAS DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 4.5.4.3 CADA CUANDO REALIZAR LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 4.5.4.4 MÉTODOS DE CALIFICACIÓN
- 4.5.4.5 PROBLEMAS PSICOLÓGICOS DE LA CALIFICACIÓN
- 4.5.4.6 LA ENTREVISTA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 4.5.4.7 TÉCNICA DE LA ENTREVISTA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- 4.5.4.8 HOJAS PARA CALIFICAR.- SU DISEÑO
- 4.5.4.9 EL TRATO HUMANO DE LA EMPRESA

CAP. V.- SERVICIOS Y PRESTACIONES

127

- 5.1 DEFINICIÓN
- 5.2 CARACTERÍSTICAS
- 5.3 CLASIFICACIÓN DE PRESTACIONES

CAP. VI.- LA MOTIVACION

141

- 6.1 INTRODUCCIÓN
- 6.2 INSTINTO
- 6.3 LA TEORÍA PSICOANALÍTICA
- 6.4 MOTIVACIÓN ADQUIRIDA
- 6.5 TEORÍA DE MASLOW
- 6.6 TEORÍA DE ARGYRIS
- 6.7 TEORÍA DE HERZBERG
- 6.8 TEORÍA DE MCCLELLAND

CONCLUSIONES

152

BIBLIOGRAFIA

160

I N T R O D U C C I O N

HAN SURGIDO EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS Y EN LAS FILOSOFÍAS GERENCIALES DE LAS EMPRESAS, CIERTAS POLÍTICAS DIRECTIVAS QUE PROPUGNAN POR DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES PARA LOS CUALES FUÉ CREADA LA ORGANIZACIÓN Y LA NECESIDAD DE ESTABLECER, CONSECUENTEMENTE, UNA POLÍTICA TAL QUE TENGA DESPIERTO EL INTERÉS DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

EL FACTOR HUMANO CUENTA CON SUS PROPIOS -- OBJETIVOS GENERALMENTE DISTINTOS A LOS DE LA ORGANIZACIÓN; DE AHÍ LA NECESIDAD DE ESTABLECER NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ENCAMINADOS A CONCILIAR LOS OBJETIVOS PERSONALES CON LOS PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

DE AHÍ LA IMPORTANCIA QUE REVISTE PARA -- CUALQUIER EMPRESA EN LA ACTUALIDAD, DEFINIR CON PLENA-CONCIENCIA LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. INDISCUTIBLEMENTE NO ES SUFICIENTE PARA UNA EMPRESA CUBRIR COMO ÚNICO OBJETIVO LA MAXIMIZACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS; ES NECESARIO CUBRIR, A LA VEZ, OBJETIVOS-DE CARÁCTER SOCIAL. AHORA BIEN, CABRÍA PREGUNTARSE -- ¿QUE SE ENTIENDE EN UNA EMPRESA POR RELACIONES HUMANAS? ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL? ¿CÓMO SE IMPLEMENTAN DICHAS FUNCIONES?; ¿CÓMO SE CUANTIFICAN?; ¿HASTA QUÉ PUNTO CONSIDERA LA EMPRESA LA NE-

CESIDAD DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL? .

ES POR ELLO QUE BASÁNDONOS EN LO ANTERIOR-
MENTE EXPUESTO SURGIÓ LA INQUIETUD DE REALIZAR EL PRE-
SENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE RELACIONES
HUMANAS Y DE ESTA MANERA CONTRIBUIR UN POCO DE LO MU-
CHO QUE NOS ENSEÑARON NUESTROS PROFESORES, AL MEJORA-
MIENTO DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL;-
PARA CONSOLIDAR, DE ESTA MANERA, LAS RELACIONES - - -
OBRERO-PATRÓN; CON TODO LO CUAL SE LOGRARÁ UNA ARMONÍA
ENTRE ESOS DOS FACTORES ESENCIALES DE LA PRODUCCIÓN --
QUE SON LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR, LO QUE SE TRADUCI-
RÁ EN UNA VERDADERA PAZ SOCIAL.

CAPITULO 1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL

1.1.2 OBJETIVOS

1.1.3 RECURSOS

1.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- ADMINISTRACIÓN GENERAL

PARÁ UBICAR EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES NECESARIO EMPEZAR POR CITAR ALGUNOS CONCEPTOS; ASÍ PUES, ES PRECISO TRAER A LA MEMORIA EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL. AUNQUE EXISTEN MÚLTIPLES DEFINICIONES MÁS O MENOS CONCORDANTES, PARA EL PROPÓSITO DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, DIREMOS QUE ES: "LA DISCIPLINA QUE PERSIGUE - LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES CONTANDO PARA ELLO CON UNA ESTRUCTURA, Y A TRAVÉS DEL ES---FUERZO HUMANO COORDINANDO" (FERNANDEZ ARENA 1971).

COMO FACILMENTE PUEDE APRECIARSE, - EL ESFUERZO HUMANO RESULTA VITAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN; SI EL ELEMENTO ESTÁ DIS---

PUESTO A PROPORCIONAR SU ESFUERZO, LA ORGANIZACIÓN MARCHARÁ; EN CASO CONTRARIO, SE DETENDRÁ. DE AQUÍ QUE TODA ORGANIZACIÓN DEBA PRESTAR PRIMORDIAL ATENCIÓN A SUS RECURSOS HUMANOS. EN LA PRÁCTICA, LA ADMINISTRACIÓN SE EFECTÚA A TRAVÉS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO; PLANEAR, EJECUTAR (ALGUNOS AUTORES DIVIDEN ESTE PASO EN ORGANIZAR, INTEGRAR Y EJECUTAR), Y CONTROLAR, QUE CONSISTE A GRANDES RASGOS, EN FIJAR UN OBJETIVO (PLANEAR), REALIZAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ALCANZARLO (EJECUTAR), Y DETERMINAR SI SE ALCANZÓ O NO, A FIN DE CORREGIR LAS ACCIONES EN ESTE ÚLTIMO CASO (CONTROL). EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBE LLEVARSE A CABO EL PROCESO ADMINISTRATIVO, PUES DE OTRA FORMA SE CORRE EL RIESGO DE DESPERDICIAJR MÚLTIPLES ACTIVIDADES Y RECURSOS.

1.1.2.- OBJETIVOS

LAS ORGANIZACIONES, A FIN DE PODER FUNCIONAR, NECESITAN SATISFACER OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DADOS POR EL MEDIO Y LA PROPIA ORGANIZACIÓN. CADA OBJETIVO SE DIRIGE SEGÚN LO MUESTRA EL SIGUIENTE ESQUEMA A VARIOS GRUPOS DE PERSONAS:

<u>OBJETIVO INSTITUCIONAL</u>	<u>GRUPOS A QUIENES SATISFACE</u>
PRODUCCIÓN Y/O SERVICIO	CLIENTES O USUARIOS
SOCIAL	MIEMBROS DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN COLECTIVIDAD
ECONÓMICO	GOBIERNO ACREEDORES ACCIONISTAS MISMA ORGANIZACIÓN

COMO PUEDE APRECIARSE, EL OBJETIVO INSTITUCIONAL TIENE DE A SATISFACER A LOS GRUPOS DE PERSONAS QUE VAN A PROPORCIONAR SU ESFUERZO A LA ORGANIZACIÓN, A LA COMUNIDAD Y AL-

PAÍS EN GENERAL.

1.1.3.- RECURSOS

LA ORGANIZACIÓN, PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS, REQUIERE DE UNA SERIE DE RECURSOS. ESTOS SON ELEMENTOS QUE -- ADMINISTRADOS CORRECTAMENTE, LE PERMITIRÁN O LE FACILITARÁN ALCANZAR SUS OBJETIVOS. SON DE TRES TIPOS, A SABER:

A). RECURSOS MATERIALES

AQUÍ QUEDAN COMPRENDIDOS EL DINERO, LAS INSTALACIONES FÍSICAS, LA MAQUINARIA, EL MOBILIARIO, LAS MATERIAS PRIMAS, ETC..

B). RECURSOS TÉCNICOS

BAJO ESTE RUBRO SE LISTAN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS, INSTRUCTIVOS, -- MANUALES, ETC..

C). RECURSOS HUMANOS

NO SÓLO EL ESFUERZO O LA ACTIVIDAD HUMANA -- QUEDAN COMPRENDIDOS EN ESTE GRUPO, SINO TAMBIÉN OTROS FACTORES QUE DAN DIVERSAS MODALIDADES A ESA ACTIVIDAD: CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, MOTIVACIÓN, INTERESES VOCACIONALES, APTITUDES, ACTITUDES, HABILIDADES, POTENCIALIDADES, SALUD, ETC.. LOS RECURSOS HUMANOS SE HAN DEJADO HASTA EL ÚLTIMO NO PORQUE SEAN LOS MENOS IMPORTANTES, SINO PORQUE SIENDO EL OBJETIVO DE NUESTRO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN REQUIEREN DE UN ESTUDIO MÁS AMPLIO YA QUE -- PUEDEN MEJORAR Y PERFECCIONAR EL EMPLEO Y DISEÑO DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS, LO CUAL NO SUCEDE A LA INVERSA.

1.2.- DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASÍ PUES, LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES "EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES, ETC., - DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN -- GENERAL".

CAPITULO 11.- EL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

- 2.1 ANTECEDENTES
- 2.2 DIFERENTES DEFINICIONES DE AUTORES
- 2.3 CONCEPTO
- 2.4 OBJETIVO
- 2.5 MODELO DE ORGANIGRAMA

2.1.- ANTECEDENTES

COMO UNA CONSECUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, EL NÚMERO DE ORGANIZACIONES Y LA MAGNITUD DE LAS MISMAS, EXPERIMENTARON UN GRAN CRECIMIENTO QUE SE TRADUJO EN UNA MAYOR COMPLEJIDAD EN SU MANEJO.

A PRINCIPIO DE SIGLO, A FIN DE ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN A LO ANTERIOR, FEDERICO TAYLOR PROPUSO UN MODELO DE ORGANIZACIÓN DENOMINADO "FUNCIONAL", BASADO EN EL PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, Y MEDIANTE EL CUAL SE BUSCABA AGRUPAR ACTIVIDADES DE LA MISMA NATURALEZA BAJO LA COORDINACIÓN DE UN ESPECIALISTA.

TAYLOR SE DIÓ CUENTA DE QUE LA ORGANIZACIÓN PERDÍA CONSIDERABLEMENTE SI CON ANTERIORIDAD NO SE SELECCIONABA A QUIENES FUERAN A DESARROLLAR LA TAREA. EL SISTEMA EMPLEADO HASTA ENTONCES CONSISTÍA EN QUE LOS INTERESADOS LLEGABAN AL SITIO DE TRABAJO A FIN DE LOCALIZAR AL CAPATAZ, Y ERA ÉSTE QUIÉN REALIZABA LA SELECCIÓN DE UNA MANERA EMPÍRICA, SIN SEGUIR TÉCNICA ALGUNA.

BUSCANDO UNA MAYOR ECONOMÍA Y EFICACIA, TAYLOR PROPUSO QUE EL RECLUTAMIENTO QUEDARA CENTRALIZADO, CON OBJETO DE OBTENER MEJORES RESULTADOS. ASÍ SURGIERON LAS LLAMADAS "OFICINAS DE SELECCIÓN".

LA INFLUENCIA DE TAYLOR Y SUS RECOMENDACIONES POR LA ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL, ESTIMULARON EN DEFINITIVA LA IDEA DE UN ÁREA DEDICADA ESPECÍFICAMENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A PRINCIPIOS DE SIGLO, EN LOS ESTADOS UNIDOS, LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE REDUCÍAN A CONTRATAR, DESPEDIR Y TOMAR TIEMPO; QUIENES LAS DESARROLLABAN ERAN DIRECTAMENTE LOS JEFES DE LÍNEA. CON EL TIEMPO ESAS FUNCIONES AUMENTARON AL LLEVARSE REGISTROS Y ELABORARSE NÓMINAS. FUÉ ENTONCES CUANDO SE PENSÓ EN UN OFICINISTA QUE REALIZARA ESTA TAREA Y ASÍ SURTIÓ EL PRIMER "ESPECIALISTA EN EL ÁREA".

SE DICE QUE EN 1912 APARECIÓ EN LOS ESTADOS UNIDOS EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN EL CONCEPTO MODERNO. YA EN 1919, EN UNA DOCENA DE UNIVERSIDADES SE DABAN CURSOS DE "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".

ESTOS DEPARTAMENTOS FUERON CREADOS PARA COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y AUXILIAR A LOS JEFES DE LÍNEA EN LA MISMA RAMA.

EN NUESTRO PAÍS, EL MOVIMIENTO REVOLUCIONARIO DE 1910 BUSCABA UNA SERIE DE REIVINDICACIONES Y OBJETIVOS QUE EN UN GRAN NÚMERO DE CASOS CORRESPONDÍAN A ASPECTOS RELATIVOS A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ASÍ VEMOS EN LOS MOVIMIENTOS ANTERIORES A LA REVOLUCIÓN -

MEXICANA, QUE SE EXIGÍA UN SISTEMA DE SALARIOS JUSTOS, UNA REDUCCIÓN EN LAS HORAS DE TRABAJO (CANANEA Y RÍO - BLANCO), LIBERTAD SINDICAL, LA ELIMINACIÓN DE LAS TIENDAS DE RAYA Y EN GENERAL UN TRATO MÁS HUMANO EN EL TRABAJO.

ATENDIENDO A ESTA DEMANDAS, LOS CONGRESISTAS DE 1917 INCLUYERON DENTRO DE LA NUEVA CONSTITUCIÓN EL ARTÍCULO 123, QUE POSTERIORMENTE DARÍA ORIGEN A SU MÉDULA REGLAMENTARIA: LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. ESTOS ORDENAMIENTOS LEGALES Y OTROS POSTERIORMENTE SURGIDOS, CONTIENEN UNA SERIE DE DISPOSICIONES CUYO CUMPLIMIENTO HACE NECESARIO LA UTILIZACIÓN DE MODERNAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN Y LA ELIMINACIÓN DE IMPROVISACIONES.

AL IGUAL QUE EN OTROS CAMPOS DE ACCIÓN, EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, NO SE HAN TENIDO QUE RECORRER TODOS Y CADA UNO DE LOS PASOS DADOS POR OTROS PAÍSES.

NUESTRO DESARROLLO INDUSTRIAL, SE HA CARACTERIZADO POR SU ALTO ÍNDICE DE CRECIMIENTO Y LA VELOCIDAD DEL MISMO, YA QUE SE HAN APROVECHADO LAS EXPERIENCIAS EXTERNAS MEDIANTE UN PROCESO DE ADECUACIÓN.

EL RÁPIDO DESARROLLO DE ALGUNAS ORGANIZACIONES MEXICANAS, LES HIZO ENCONTRARSE REPENTINAMENTE CON QUE SU ESTRUCTURA NO CORRESPONDÍA A SUS NECESIDADES Y FUÉ ENTONCES CUANDO PRECISÓ CREAR NUEVOS DEPARTAMENTOS QUE ATENDIERAN FUNCIONES ESPECIALIZADAS, INTEGRANDO UN EXPERTO AL FRENTE DE ELLOS.

EN PRODUCCIÓN ERA NECESARIO COMPROBAR LA CALIDAD; LA COMERCIALIZACIÓN REQUERÍA TÉCNICAS COMO LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS; LA CONTABILIDAD YA NO ERA SÓLO PAGAR LOS IMPUESTOS, Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, QUE EXCLUSIVAMENTE FORMULARA NÓMINAS, NECESITABA DE ESPECIALISTAS QUE EVITARAN FRACASOS EN LA CONTRATACIÓN DE NUEVOS ELEMENTOS, AL TRATAR CON EL SINDICATO, ETC.. CONSIDERAMOS QUE ESTA ETAPA SE DIÓ PRECISAMENTE EN ESTOS ÚLTIMOS AÑOS, CUANDO LA OBSERVACIÓN DE LA LEY SE INTENSIFICÓ NOTABLEMENTE.

POR OTRA PARTE, LA CREACIÓN DE NUEVAS ORGANIZACIONES ES UN FENÓMENO QUE SE PRESENTA COTIDIANAMENTE, ENCONTRÁNDOSE QUE MUCHAS DE ESTAS INSTITUCIONES, DESDE SU FUNDACIÓN, RECONOCEN LA NECESIDAD DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.2.- DIFERENTES DEFINICIONES DE AUTORES

MONEY Y REYLEY.- DEFINEN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA SIGUIENTE MANERA: LA ORGANIZACIÓN SE REFIERE A ALGO MÁS QUE LA ESTRUCTURA DEL EDIFICIO. SE REFIERE AL COMPLICADO CUERPO CON TODAS SUS FUNCIONES CORRELATIVAS; TAL COMO APARECEN EN ACCIÓN; EL PULSO, LOS LATIDOS DEL CORAZÓN, LA CIRCULACIÓN, LA RESPIRACIÓN, EL MOVIMIENTO VITAL, POR DECIR ASÍ, DE LA UNIDAD ORGANIZADA.

THOMAS G. SPATES.- LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES UN CÓDIGO SOBRE LAS FORMAS DE ORGANIZAR Y TRATAR A LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO; DE MANERA QUE CADA UNO DE ELLOS PUEDA LLEGAR A LA MAYOR REALIZACIÓN POSIBLE DE SUS HABILIDADES INTRÍNSECAS, ALCANZANDO ASÍ UNA

EFICIENCIA MÁXIMA PARA ELLOS MISMOS Y PARA SU GRUPO, DANDO ASÍ A LA EMPRESA DE LA QUE FORMA PARTE, UNA VENTAJA COMPETITIVA DETERMINANTE Y, POR ENDE, SUS RESULTADOS ÓPTIMOS.

PAUL FIGORS Y CHARLES A MYERS.— LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES UN MÉTODO PARA DESARROLLAR LAS POTENCIALIDADES DE LOS EMPLEADOS DE MANERA QUE DE SU TRABAJO DERIVEN EL MÁXIMO DE SATISFACCIÓN Y DEN SUS MEJORES ESFUERZOS A LA ORGANIZACIÓN. ES UN PUNTO DE VISTA Y UN CONJUNTO DE TÉCNICAS. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL NO ES UNA PARTE SEPARADA DEL MANEJO, NI QUE DEBA CONSIDERARSE APARTE DE LOS PROBLEMAS DEL DESARROLLO DEL PRODUCTO (DISEÑO DEL PRODUCTO), DE PRODUCCIÓN, DE CONTABILIDAD O VENTAS; MÁS BIÉN ES FUNCIÓN BÁSICA DEL MANEJO, QUE PENETRA A TODOS LOS NIVELES Y TIPOS DE MANEJO. EL BUEN MANEJO OBTIENE RESULTADOS EFECTIVOS, SÓLO CON LA COOPERACIÓN DE LOS DEMÁS. A ÉSTO SE LE LLAMA "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL".

2.3.- CONCEPTO

PARA LOS FINES DE NUESTRO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CONSIDERAMOS EL CONCEPTO DEL MAESTRO FERNANDO ARIAS GALICIA: "EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES AQUEL ENCARGADO DE RECLUTAR, SELECCIONAR, UBICAR Y CONSERVAR UN EQUIPO HUMANO DE TRABAJO EN EL PUESTO ADECUADO Y AL MISMO TIEMPO ESTIMULARLO Y MANTENERLO EN UN NIVEL ADECUADO COMO INDIVIDUO, CON INTERESES, DERECHOS Y OBLIGACIONES DISTINTOS A LOS DE LA ORGANIZACIÓN". HACIENDO HINCAPIÉ EN QUE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS ESTÁN CUBIERTOS POR UN CONVENIO DE TRABAJO.

LAS POLÍTICAS QUE COMPROMETEN Y OBLIGAN A LA ORGANIZACIÓN A DETERMINADAS LÍNEAS DE ACCIÓN CON RESPECTO A SUS EMPLEADOS, CONSTITUYEN LA CLAVE DE UN PROGRAMA CONSTRUCTIVO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LO QUE NOS DA UNA BASE PARA ESTABLECER LOS DEBERES EN EL TRABAJO Y LA NATURALEZA DE LA AUTORIDAD, RESPONSABILIDADES Y RELACIONES FORMALES DE PERSONAL. LAS DOS ESTRUCTURAS PRINCIPALES DENTRO DE LAS CUALES ESTÁN ORGANIZADAS LAS ACTIVIDADES Y EL PERSONAL DE UNA EMPRESA SON: LA ESTRUCTURA DE LÍNEA Y LA ESTRUCTURA FUNCIONAL. EN EL TIPO "LINEAL DE ORGANIZACIÓN" LAS FUNCIONES QUE PERTENECEN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SON DESARROLLADAS EXCLUSIVAMENTE POR LOS SUPERVISORES DE DEPARTAMENTO. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE UN TIPO DE ESTRUCTURA LINEAL Y FUNCIONAL, ES POSIBLE ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA PROPORCIONAR ASISTENCIA ESPECIALIZADA A LOS SUPERVISORES EN EL MANEJO DE LAS FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS. SI BIEN SE INTENTA QUE LA AUTORIDAD FUNCIONAL QUE SE ASIGNA AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SEA EXCLUSIVAMENTE DE ASESORÍA, EXISTE UNA TENDENCIA EN DETERMINADAS COMPAÑÍAS, DE QUE ESTE DEPARTAMENTO ASUMA LA RESPONSABILIDAD DE DESEMPEÑAR CIERTAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, Y DE DIGITAR A LOS SUPERVISORES, CÓMO DEBEN SER DESARROLLADAS ESAS FUNCIONES CON OBJETO DE QUE LOS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA Y FUNCIONALES EN ESTE TIPO DE ESTRUCTURA, FUNCIONEN COMO SE HA INTENTADO.

EL PAPEL DE CADA DEPARTAMENTO CON RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEBE SER ESTABLECIDO Y COMPRENDIDO CLARAMENTE POR LOS MIEMBROS DE LOS DEPARTAMENTOS.

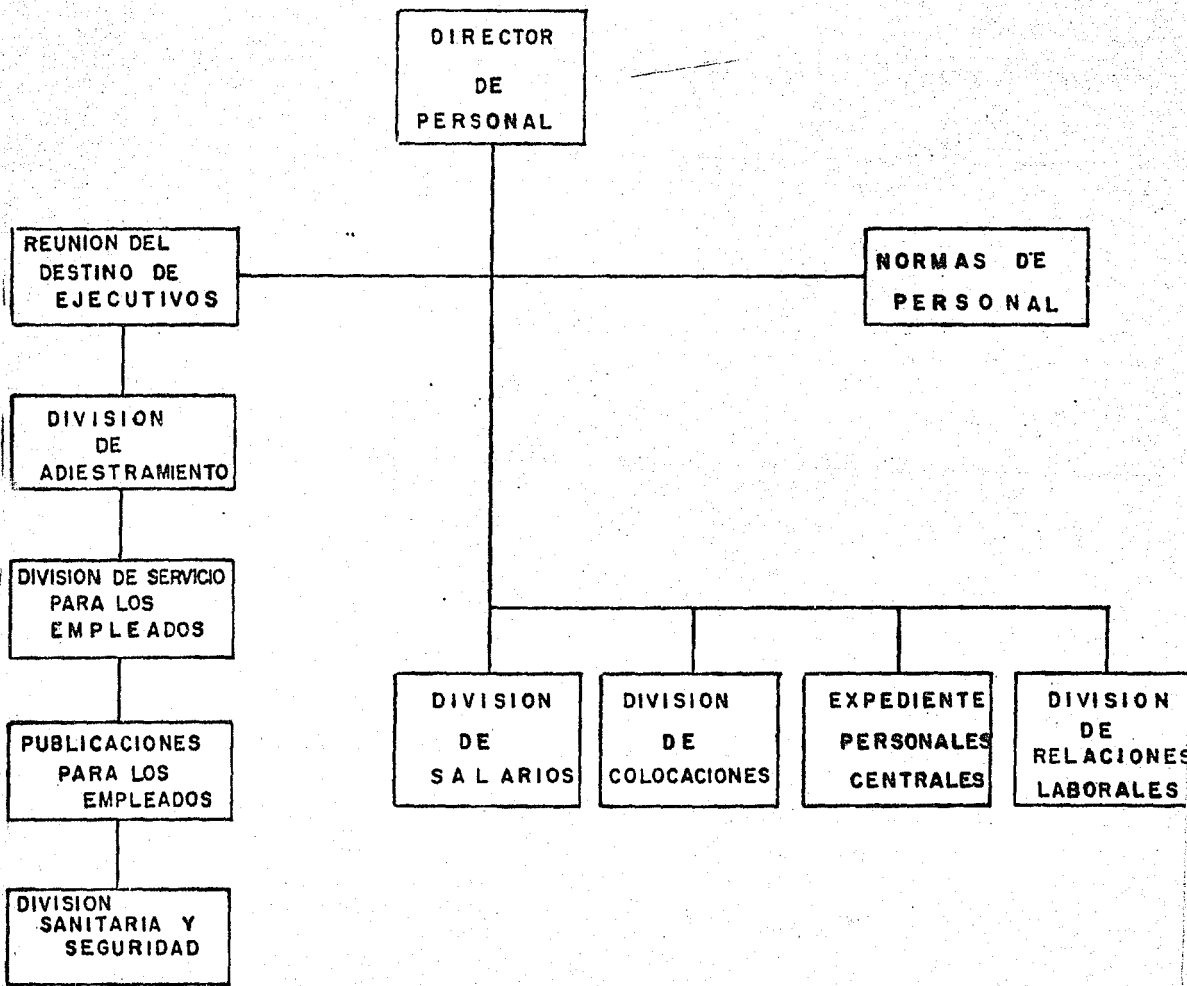
SI SE TOMAN LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA ASEGURAR QUE FUNCIONEN APROPIADAMENTE LA ESTRUCTURA LINEAL Y FUNCIONAL; AYUDARÁ POR SÍ MISMA A UN AVANCE ILIMITADO, PERMITIRÁ QUE LAS FUNCIONES DE PERSONAL SE DESEMPEÑEN BAJO EL LIDERATO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN FORMA PROFESIONAL, APROPIADA A LA IMPORTANCIA CRECIENTE DE ESTE CAMPO.

2.4.- OBJETIVO

LOS OBJETIVOS CONSTITUYEN ESTADOS IDEALES A DONDE SE PROPONE LLEGAR Y HACIA LOS CUALES SE ENCAMINAN TODOS LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACIÓN.

COMO YA SE INDICÓ, CORRESPONDE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS JUNTO CON LAS RELACIONES PÚBLICAS, TRABAJOS ESPECIALMENTE PARA LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN; ES DECIR, LAS METAS DE ESTA FUNCIÓN SERÁN "DESARROLLAR Y ADMINISTRAR POLÍTICAS Y PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROVEER UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EMPLEADOS CAPACES, TRATO EQUITATIVO, OPORTUNIDADES DE PROGRESO, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y UNA ADECUADA SEGURIDAD EN EL MISMO. ASESORANDO SOBRE TODO LO ANTERIOR A LA LÍNEA Y A LA DIRECCIÓN, SON EL OBJETIVO QUE REDUNDRÁ EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN, LOS TRABAJADORES; Y LA COMUNIDAD.

2.5 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL



CAPITULO III.- PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE PERSONAL

- 3.1 INTRODUCCIÓN
- 3.2 FASES DE LLEVAR REGISTROS
- 3.3 SERVICIOS DEL EMPLEADO
- 3.4 TOMA DE ACUERDOS EN MATERIA DE PERSONAL.
- 3.5 TENDENCIA DEL STAFF A DOMINAR LOS - ACUERDOS DE LA DIRECCIÓN DE LÍNEA.
- 3.6 INFLUENCIA SIN AUTORIDAD
- 3.7 LAS FUNCIONES DE CONTROL DE LOS -- DEPARTAMENTOS DE STAFF
- 3.8 ACTIVIDADES DE SERVICIO DEL STAFF
- 3.9 DESCENTRALIZACIÓN
- 3.10 LÍNEA DIVISORIA

3.1.- INTRODUCCIÓN

YA QUE ANTERIORMENTE SE HA DADO UNA IDEA GENERAL DE ¿QUÉ DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS? CONVIENE AHORA VERLO POR EL OTRO LADO ¿QUIÉN ESTÁ AL FRENTE DE DICHO DEPARTAMENTO?. NO SERÍA POSIBLE HACERLO SIN REFERIRNOS A LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, PROBLEMAS, ETC. QUE SE PRESENTAN EN DICHO DEPARTAMENTO. TOMÁNDOLO DE ESTA FORMA, CONVIENE HACERNOS UNA PREGUNTA ¿QUÉ ES UN DEPARTAMENTO DE STAFF?. ESTE TÉRMINO SIRVE PARA DESIGNAR A LOS GRUPOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN, - QUE NO TIENEN A SU CARGO LA RESPONSABILIDAD DE LAS - ACTIVIDADES PRIMARIAS, POR SER DISTINTAS A LOS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA.

LOS DEPARTAMENTOS DE STAFF, SON UNIDADES AUXILIARES QUE LLEVAN A CABO ALGÚN SERVICIO ESPECIALIZADO,

EL CUAL AYUDA A QUE LOS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA CUMPLAN EN SU MISIÓN. USUALMENTE, LOS DEPARTAMENTOS DE STAFF REALIZAN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

- INFORMACIÓN Y ASESORÍA: DEPARTAMENTO JURÍDICO
- SERVICIOS : DUCHAS, COMEDOR
- CONTROL : DEPARTAMENTO CONTROL DE CALIDAD

LA LÍNEA DIVISORIA ENTRE EL DEPARTAMENTO DE STAFF Y LÍNEA ES DIFÍCIL DE DETECTAR. EN EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES CON FINES CULTURALES (ESCUELAS, UNIVERSIDADES), EL PAPEL DEL STAFF SE INVIERTE.

AUNQUE ES MUY IMPORTANTE CONOCER A LOS EMPLEADOS Y LAS CAPACIDADES INDIVIDUALES QUE CADA UNO DE ELLOS POSEAN; UNO DE LOS MEJORES LOGROS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, ES EL CREAR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO CON LOS SUPERVISORES DE LÍNEA. ESTA SITUACIÓN ES MUY IMPORTANTE, YA QUE DE ELLA DEPENDE LA UTILIDAD QUE PROPORCIONE EL PERSONAL.

EN CUANTO MÁS RESPONSABILIDADES TENGA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, MAYOR PROBABILIDAD DE SITUACIONES CONFLICTIVAS CAERÁN SOBRE ÉL. A TRAVÉS DEL TIEMPO, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL HA PASADO POR DIVERSAS FASES, SIEMPRE AUMENTANDO EN FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, ETC..

3.2.- LLEVAR REGISTROS

EN ESTE MOMENTO, LAS FUNCIONES SON POR DEMÁS SENCILLAS, Y AUNQUE NECESITAN UN ANÁLISIS, ÉSTE NO ES --

PRACTICADO A CONCIENCIA: HISTORIAL DE LOS EMPLEADOS; FECHA DE CONTRATACIÓN, ANTECEDENTES, TRAYECTORIA EN LA EMPRESA, CALIFICACIÓN DE MÉRITOS EN SANCIONES Y PREMIOS. EN OCASIONES SE TOMAN EN CUENTA LOS REGISTROS DE PRODUCCIÓN.

ESTAS LABORES SON RUTINARIAS, PARA EL SUPERVISOR DE LÍNEA, ES UN ALIVIO EL NO REALIZARLAS, Y QUE EXISTA UN DEPARTAMENTO DEDICADO A ELLAS. AUNQUE ESTAS FUNCIONES SON IMPORTANTES, YA QUE SE TOMA EN CUENTA LOS PROGRAMAS DE BENEFICIOS POR ANTIGUEDAD, PENSIONES Y SEGUROS FORMACIÓN DE DIRIGENTES.

3.3.- SERVICIOS DEL EMPLEADO

ESTAMOS EN LA TERCERA DÉCADA DEL SIGLO XX, A LA ORGANIZACIÓN SINDICAL SE LE VE COMO UNA AMENAZA, COMO ALGO CON LO QUE CUENTAN LOS EMPLEADOS PARA COMBATIR SU INSATISFACCIÓN.

LOS LOGROS TALES COMO CAFETERÍAS, LAVABOS, AUXILIOS MÉDICOS, REPRESENTANTES DE OBREROS, SON TOMADOS COMO LAVADOS DE CABEZA, PARA MANTENER QUIETOS A LOS TRABAJADORES, "CONTENTOS". ÉSTOS BENEFICIOS IBAN CARGADOS DE UN SENTIDO DE PATERNALISMO.

COMO CONSECUENCIA, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL TUVO QUE HACERSE CARGO DE FUNCIONES, ADQUIRIER RESPONSA BILIDADES QUE SÓLO ÉL PODÍA REALIZAR; DADO QUE LOS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA LO VEÍAN COMO UNA GRAN BODEGA, EN LA CUAL PODÍAN METER TODO AQUELLO QUE NO LES AGRA DARA O CONVINIERA REALIZAR. POR LO TANTO, HUBO UNAD ESORGANIZACIÓN Y FALTA DE UNIDAD INTERIOR, QUE AÚN EN LA ACTUALIDAD SUFRIMOS.

3.4.- TOMA DE ACUERDOS EN MATERIA DE PERSONAL

VIVIMOS EN LA CUARTA DÉCADA. EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES, SE ENCARGA DE CULTIVAR TODAS LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y EL SINDICATO. A MENUDO CUMPLE LAS FUNCIONES DE CONTRATAR, DESPEDIR, DETERMINAR SALARIOS, DAR TRÁMITE Y SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DEL SINDICATO Y, DECIDIR QUIÉN ASCIENDE O ES TRASLADADO.

HAY QUE HACER NOTAR EL CAMINO QUE COMIENZA A TOMAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, O DE RELACIONES INDUSTRIALES, O COMO SE LE QUIERA LLAMAR, EMPIEZA A TOMAR IMAGEN DEL PATRÓN AL QUE HAY QUE CAERLE BIEN, YA QUE ES ÉL QUIÉN DECIDE LO ANTERIORMENTE MENCIONADO; COSA QUE ES MUY IMPORTANTE PARA EL EMPLEADO.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL HA ADQUIRIDO EL LUGAR QUE ACTUALMENTE TIENE POR DIVERSAS RAZONES. EN UN PRINCIPIO SE RECONOCIÓ QUE EL FACTOR HUMANO ERA MUY IMPORTANTE PARA LA EMPRESA; SE PERCATARON, LOS DIRIGENTES, DEL GRAVE PROBLEMA QUE CONSTITUÍA EL SINDICALISMO.

POR OTRA PARTE, LOS SINDICATOS, AL DAR BATALLA, AYUDARON A ELEVAR EL RANGO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. REFIRIÉNDONOS A LA AUTORIDAD, HAY QUE HACER HINCAPIÉ EN LA NECESIDAD DE DEFINIR LA LÍNEA DIVISORIA ENTRE STAFF Y LÍNEA; YA QUE DE NO HACERLO, SE CORRE EL PELIGRO DE CENTRALIZAR AL PERSONAL. ADEMÁS, EN ÉSTA CUARTA DÉCADA QUE SE ESTÁ OBSERVANDO, EL SUPERVISOR NO PODÍA ESCOGER, PREMIAR O CASTIGAR A LOS SUBORDINADOS SIN QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DECIDIERA ANTES O SEA, HABÍA UNA "APROBACIÓN ANTICIPADA".

EN LA ACTUALIDAD, LA LÍNEA DIVISORIA TODAVÍA NO SE ENCUENTRA DEFINIDA, UNAS EMPRESAS UTILIZAN EL DEPARTAMENTO STAFF EN LO CONCERNIENTE A: SELECCIÓN DE PERSONAL, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, Y SANCIONES DISCIPLINARIAS. OTROS SÓLO COMO CONSEJEROS O ASESORES, ETC.

AÚN ASÍ, EN LA MAYORÍA DE LA ORGANIZACIONES, PARECE QUE SE INCLINAN POR EL CONCEPTO ORIGINAL.

- 1) ASESORAR Y ACONSEJAR A SUPERVISORES DE LÍNEA
- 2) CONTROLAR (AUDITORÍA Y EVALUACIÓN)
- 3) SERVICIOS ESPECIALES

CONVIENE HACERNOS OTRA PREGUNTA ¿CÓMO PUEDE, EXACTAMENTE, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL AYUDAR AL SUPERVISOR DE LÍNEA A TOMAR ACUERDOS DE IMPORTANCIA Y, MANTENER, AL MISMO TIEMPO, RELACIONES ARMÓNICAS CON EL MISMO?.

POR OTRA PARTE, ES ACONSEJABLE, OBSERVAR PARA QUELO NECESITAMOS. ALGUNAS OPINIONES DE DIRECTORES DE EMPRESAS NOS DICEN LO SIGUIENTE: "SÓLO NOS SIRVE PARA MANEJAR A LA GENTE; SI LO TENEMOS, ESTÁ MUY BIEN, SI NO - LO TENEMOS TAMBIÉN".

AQUÍ NOS SERVIRÍA APUNTALAR EN LA SIGUIENTE EXPRESIÓN: SI LAS PERSONAS O EL LUGAR, O EL OBJETO, O LA CAUSA A LA QUE VA A SERVIR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL O STAFF, NO SABEN, DESDE UN PRINCIPIO, QUÉ ES LO QUE NECESITAN, QUÉ ACTIVIDADES ES NECESARIO QUE DESAROLLE EL DEPARTAMENTO STAFF; ENTONCES, ÉSTE SE VERÁ OBLIGADO A TRABAJAR SOBRE LO QUE ENCUENTRE; SOBRE LO QUE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, YA SEA LÍNEA O STAFF, LE DEJEN.

ENTONCES, HE AQUÍ LA IMPERIOSA NECESIDAD DE DEFINIR QUÉ FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, REQUISITOS, ETC., DEBE COMPRENDER EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, ANTES DE PREOCUPARSE POR CUESTIONES DE TRABAJO, LO CUÁL SUPONE QUE LA FAMOSA LÍNEA DIVISORIA ESTARÍA DEFINIDA.

3.5.- TENDENCIA DEL STAFF A DOMINAR LOS ACUERDOS DE LA DIRECCIÓN DE LÍNEA.

EN TEORÍA, EL DEPARTAMENTO STAFF, TIENDE A ACONSEJAR, ASESORAR, INFORMAR; PERO EXISTEN DISTINCIONES BORROSAS, COMO ES LO SIGUIENTE: TENEMOS TRES CATEGORÍAS SOBRE LAS CUALES SE MUEVE EN TEORÍA, EL DEPARTAMENTO STAFF, Y QUE SON:

- ASESORAR - ¿CÓMO LO HACE?
- INFORMAR - ¿POR QUÉ LO HACE?
- TOMA DE ACUERDOS - HÁGALO ASÍ.

ENTONCES, EL SUPERVISOR DE LÍNEA, AL NO DISTINGUIR ENTRE LO QUE ES UN CONSEJO Y UNA ORDEN YA SEA POR SU FORMA DE PENSAR O DEBIDO A LA TEORÍA DE DISTINCIONES BORROSAS; O EN SU CASO, A LA MALA COMUNICACIÓN POR PARTE DE STAFF INTERPRETA DICHA COMUNICACIÓN A SU MANERA.

HAY QUE HACER NOTAR QUE DESDE ESTE MOMENTO, LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN SON TRUNCADOS. Y UNA COSA MUY IMPORTANTE Y QUE PUEDE TENER DOS FILOS, ES EL HECHO DE HABLAR CON LA VERDAD, SIN REBUSCAMIENTOS, INFORMANDO ESTRICTA Y SENCILLAMENTE LO QUE ES. AUNQUE ESTE PUNTO DE VISTA ES UN POCO IDEALISTA POR LA MISMA NATURALEZA DE NOSOTROS, LOS SERES HUMANOS; SI HAY QUE TOMARLO EN CUENTA PARA CUANDO "HAYA OPORTUNIDAD".

OTRO DE LOS PROBLEMAS INHERENTES AL SER HUMANO, ES QUE UNO SIEMPRE DESEA MÁS, EN DIFERENTES SENTIDOS Y POR DIFERENTES MOTIVOS. ESTO CABE EN CUANTO A AQUELLA SITUACIÓN EN LA QUE, EL COMPONENTE DE STAFF, AL ACOSTUMBRARSE A ASESORAR, QUERRÁ LLEGAR A TOMAR ACUERDOS EN DE TERMINADO MOMENTO.

UNA DE LAS CAUSAS DE ESTA ACTITUD ES AQUELLA QUE SE MENCIONABA EN EL PÁRRAFO ANTERIOR. AHORA, TOMÁNDOLO POR EL OTRO LADO, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PUEDE TRA TAR DE AMPLIAR SUS FUNCIONES.

EN ESTE PUNTO ES MUY INTERESANTE OBSERVAR LA RELACIÓN QUE GUARDA CON LAS FAMOSAS TEORÍAS "X", "Y" Y "Z". EN POCAS PALABRAS ESTAS TEORÍAS NOS COLOCAN AL SER HUMANO EN TRES SITUACIONES COMPLETAMENTE DIFERENTES; POR UN LADO, UNO ES HARAGÁN; POR EL OTRO, ES ENJUNDIOSO, CON FIBRA, LLENO DE VIDA; Y POR ENMEDIO ES "NORMAL".

LA EXPRESIÓN "EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PUEDE - TRATAR DE AMPLIAR SUS FUNCIONES" CONTIENE UN VERBO QUE DENOTA PROBABILIDAD, CON LO CUÁL LA AUTORA DEL LIBRO EN EL CUÁL ESTÁN BASADAS ALGUNAS DE LAS COSAS IMPORTANTES DE ESTE TRABAJO NO SE QUISO METER EN CAMISA DE ONCE VARAS. Y ES CORRECTA SU POSICIÓN, YA QUE SÓLO NOS DICE - POR QUÉ ACTÚA EL SER HUMANO DE TAL O CUAL FORMA; MÁS NO NOS AFIRMA QUE ESA ES LA ÚNICA FORMA. EN FIN, SÓLO ES UN COMENTARIO A DICHA ORACIÓN SIN QUERER QUE SE CONVIER TA EN CRÍTICA.

3.6.- ¿QUIÉN ES QUIÉN?

DESDE ESTE MOMENTO SE LE PLANTEA AL EMPLEADO, UN CONFLICTO; A QUIÉN DEBE CAERLE BIEN ¿A TODOS Y NO PODER ATENDERLOS? ¿A UNO Y ERRAR EN SU DECISIÓN? ¿AL -- OTRO Y TAMBIÉN ERRAR, CREAR ENVIDIAS?.

ESTA SITUACIÓN, SE ORIGINA CUANDO SE LLEGA A UN PUNTO EN EL CUÁL LOS DOS DEPARTAMENTOS, LÍNEA Y STAFF, REALIZAN UNA MISMA TAREA LA CUAL NO SE SABE A QUIÉN -- CORRESPONDE. ENTONCES, EL DEPARTAMENTO DE LÍNEA AL -- CREER QUE STAFF SE EXTRALIMITA EN SUS FUNCIONES, PUEDE CAER EN EL ERROR DE DECIR "MUY BIEN , QUE LO HAGA PERSONAL, PERO SI SALE MAL, ES SU CULPA" NUEVAMENTE -- HAY QUE RECALCAR LA IMPORTANCIA DE DEFINIR LA LÍNEA -- QUE DIVIDE A STAFF Y LÍNEA. VOLVIENDO AL EMPLEADO, -- EL CONFLICTO QUE SE LE CREA PUEDE ORILLARLE A DECIDIR CAERLE BIEN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, YA QUE ES -- (SUPONIENDO) ÉSTE QUIÉN OTORGA LOS ASCENSOS, AUMENTOS DE SUELDO. LÍNEA PUEDE TRATAR DE PONERLE UNA TRAMPA A STAFF, AL HACERLE CREER AL EMPLEADO QUE ÉL (LINEA)-- ESTÁ EN LA MEJOR DISPOSICIÓN DE AYUDARLO, PERO STAFF NO LO DEJA.

AUNQUE CADA QUIÉN LUCHE A SU MANERA, LA SITUA -- CIÓN DE LAS BUENAS RELACIONES SE VERÁ MINADA, DESDE -- TODOS LOS PUNTOS DE VISTA. POR OTRA PARTE, EL DEPARTAMENTO DE LÍNEA TIENDE A DUDAR DE LO EXPRESADO POR -- STAFF, YA QUE SE SUPONE QUE ÉSTE ES UN ESPECIALISTA;-- POR LO MISMO, STAFF VE EL PROBLEMA SÓLO DESDE UN PUNTO DE VISTA. ADEMÁS, EL PERITO DE STAFF, NO TIENE LA RESPONSABILIDAD DEL RESULTADO FINAL GLOBAL.

ESTA ÚLTIMA CUESTIÓN ES LA QUE LO SALVA DESDE EL PRINCIPIO, Y QUE ADEMÁS LO ANTEPONE EN CONTRA DE LÍNEA. ESTE AL SABER LA RESPONSABILIDAD QUE POSEE STAFF CON RESPECTO AL RESULTADO FINAL GLOBAL, PUEDE OPINAR "BIEN, SI NO PIERDE NADA, NO LE IMPORTARÁ, ENTONCES SU ACTUACIÓN". MÁS BIEN, ES UN POCO DE FALTA DE VISIÓN POR PARTE DE LÍNEA, YA QUE COMO SABEMOS, CUALQUIER ACTITUD DEL ADMINISTRADOR, TRABAJADOR, CUALQUIER PERSONA AFECTA AL SISTEMA Y POR LO TANTO, TIENE RESPONSABILIDAD EN EL RESULTADO.

AL PRINCIPIO DEL PÁRRAFO ANTERIOR, SE PIENSA QUE "ESTA CUESTIÓN SALVA AL DEPARTAMENTO DE STAFF DESDE EL PRINCIPIO", TAL VEZ SEA UNA EXPRESIÓN QUE CONTenga EN SU MISMA ESTRUCTURACIÓN, LA CONDICIONANTE QUE IMPERE, O SEA, MIENTRAS NO PENSEMOS EN LA REACCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LÍNEA ANTE ESTA RESPONSABILIDAD, LA VALIDEZ DE LA EXPRESIÓN SERÁ CONGRUENTE CON LA REALIDAD.

ASÍ, TAMBIÉN PODEMOS OBSERVAR QUE CUALQUIER CAPITULACIÓN ANTE STAFF, LE RESTA AUTORIDAD AL DEPARTAMENTO DE LÍNEA. EXISTEN MUCHAS FRICCIONES ENTRE STAFF Y LÍNEA, LAS CUALES, SI SE REMEDIAN, TENDERÁN A MEJORAR LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE AMBOS DEPARTAMENTOS.

ESTAS FRICCIONES PUEDEN ORIGINARSE POR DIVERSOS ASPECTOS. ESTOS ASPECTOS SE REFIEREN A CADA UNO DE LOS COMPONENTES DE LOS DEPARTAMENTOS Y SON:

- A) LOS ANTECEDENTES ESCOLARES, TIPO DE VIDA, ETC. (DE AMBAS PERSONAS)
- B) LA ELEVACIÓN.

EL PRIMER PUNTO ES MUY CLARO, Y SOBRE TODO MUY GENERAL; VERSA SOBRE EL MOMENTO EN QUE DOS PERSONAS DE -- DIFERENTES ANTECEDENTES SE TIENEN QUE COMUNICAR, ENFOCÁNDOSE A LOS PROBLEMAS QUE SURGEN CUANDO ESTA COMUNICACIÓN ES DEFICIENTE, COMO SE DÁ. EN SEGUNDO TÉRMINO SE MENCIONA LA ELEVACIÓN, REFIRIÉNDOSE AL PROBLEMA QUE -- PLANTEA LA NECESIDAD DE COMUNICARSE, POR OTRA PARTE, -- CON LOS SUPERIORES; Y POR LA OTRA QUIÉN TIENE MÁS PROBABILIDADES DE ASCENDER Y LLEGAR A OCUPAR UN BUEN PUESTO (EJECUTIVOS, ETC.).

3.6.1.- INFLUENCIA SIN AUTORIDAD

¿COMO PUEDE EL FUNCIONARIO DE STAFF LOGRAR QUE SE ACEPTEN SUS IDEAS SIN QUE EL SUPERVISOR DE LÍNEA TENGA QUE ACEPTARLAS FORZOSAMENTE?

ALGUNAS RECOMENDACIONES QUE NOS DAN RESPECTO A ESTE PROBLEMA SON LAS SIGUIENTES:

- HACER VER LAS IDEAS COMO UNA FUENTE DE AYUDA
- HABLAR CON LA VERDAD Y EXPONER EL PROBLEMA
- DESTACAR LAS FUNCIONES DE CADA UNO POR SEPARADO, Y EXPLICAR SU COMPLEMENTACIÓN MUTUA.
- HACER QUE EL FUNCIONARIO DE LÍNEA ENTIENDA Y SE CONVENZA
- UTILIZAR ENTREVISTAS ORIENTADORAS
- DAR Y CREAR UN CLIMA DE CONFIANZA
- LLEVAR UNA BUENA AMISTAD
- INTERESARSE EN LOS PUNTOS DE VISTA DE LA OTRA PERSONA
- OBSERVAR LA ACTITUD DEL SUPERVISOR; ANALIZARLA

- HABLAR SOBRE EL PROBLEMA. ESTE ES EL MOMENTO DEFINITIVO; EL ÉXITO DEPENDE DE LA FORMA EN QUE SE PLANTEE.
- COMENZAR A UTILIZAR LA TÉCNICA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- RECURRIR AL MÉTODO CIENTÍFICO; AUNQUE SERÍA ACONSEJABLE RECURRIR A ÉL DESDE EL PRINCIPIO CLARO ESTÁ QUE ESTA DIVISIÓN DE ACTIVIDADES SÓLO SE HACE PARA FINES DE EXPLICACIÓN, ANÁLISIS, OBSERVACIÓN, ETC.; MÁS NUNCA SE DAN POR SEPARADO.

DESDE EL PRINCIPIO SE HA COLOCADO AL SUPERVISOR, AL FUNCIONARIO DE LÍNEA, EN UN LUGAR CONTRARIO AL STAFF, Y SOBRE TODO, SE LE HA HECHO VER COMO EL INICIADOR DE LOS PROBLEMAS; DEBIDO SOBRE TODO, A SU FALTA DE CRITERIO, ¿ÉSTO QUE SUPONE?, SUPONE AL FUNCIONARIO DE STAFF COMO UNA PERSONA QUE EJERCE AUTOCONTROL, QUE SE CONOCE A SÍ MISMA; UNA PERSONA CON MAYOR VISIÓN, ¿POR QUÉ NO PODEMOS SER TODOS ASÍ?, UNA DE LAS RESPUESTAS A ESTA PREGUNTA SERÍA QUE, DESDE EL MOMENTO QUE NACEMOS, LOS ESTÍMULOS NOS AFECTAN DE DISTINTA MANERA; Y AÚN ANTES DE NACER, YA QUE NUESTRAS MADRES SON DISTINTAS, POR MEDIO DE ELLAS. POR OTRO LADO, SUPONE EL FUNCIONARIO DE STAFF COMO UNA PERSONA ALEJADA DEL "CAMPO DE BATALLA"; TAL VEZ POR LO MISMO, GOCE DE LAS CARACTERÍSTICAS MENCIONADAS EN LÍNEAS ARRIBA.

HACERLE VER, QUE ÉL, EL SUPERVISOR, ES EL QUE TOMARÁ LA DECISIÓN; STAFF SÓLO ACONSEJA; LO ASESORA.

SI AL TOMAR SU DECISIÓN, EL DEPARTAMENTO STAFF PARTICIPA EN SU REALIZACIÓN, ESA YA ES OTRA COSA; PUES SERÁ CONSECUENCIA DE LA ACTITUD DEL SUPERVISOR DE LÍNEA

REFIRIÉNDOSE A ÉSTO MISMO, UNO DE LOS CONCEPTOS QUE NOS AYUDARÁN A ENTENDERNOS MEJOR CON EL SUPERVISOR DE LÍNEA - SI ES QUE LE ES COMUNICADO - SERÁ RESALTAR LA DIFERENCIA ENTRE TOMAR UNA DECISIÓN Y TOMAR PARTE EN LA TOMA DE ESA DECISIÓN; DOS COSAS MUY DISTINTITAS.

- STAFF TIENE QUE SABER CUÁNDO HABLAR; USAR LOS INSTRUMENTOS CON QUE CUENTA, YA UNARLOS AL CONSEJO QUE EXPRESE. AL EXPRESARLO, DEBE EVITAR HACERLO CON UN SENTIDO "PATERNALISTA", Y COMUNICARLO CON UN SENTIDO DE "AMIGOS" (TE CONVIENE; SI QUIERES HÁZLO). AUNQUE EL CONCEPTO PATERNALISTA ES RECORDADO CON MAYOR INSISTENCIA COMO UNA "LIBERTAD EN UN CUARTO SIN PUERTA".

- EL SUPERVISOR SÓLO DEBE PEDIR AYUDA AL DEPARTAMENTO DE STAFF CUANDO SEAN PROBLEMAS DIFÍCILES. NO TOMARLO COMO UN NIÑO A SU PAPÁ (CLÁSICAMENTE). SE SUPONE QUE SON "GRANDES", "QUE YA CRECIERÓN". ADEMÁS, DEBE APROVECHAR CUALQUIER AYUDA DE STAFF PARA APRENDER DE ÉL. UN SUPERVISOR CON MAYORES CONOCIMIENTOS, ES MÁS EXPERTO.

EL RESULTADO DE ESTAS RECOMENDACIONES, TAL VEZ SEA UN POCO IDEALISTA; PERO CADA QUIÉN PUEDE ACTUAR COMO GUSTE. EVIDENTEMENTE QUE ESTA ACTITUD NO ES REPRESENTATIVA DE EVITAR RESPONSABILIDADES; SÓLO ES UNA ACTITUD REALISTA EN LA CUAL SE BASA UNA PERSONA PARA SABER COMO ACTUAR.

CUANDO EL OBJETIVO DE ESTABLECER BUENAS RELACIONES DE TRABAJO Y DE LOGRAR DECISIONES EN QUE PARTICIPEN TANTO STAFF COMO LÍNEA, NO SE CONSIGUE, ENTONCES, TODA -

ESA ENERGÍA POR CONSEGUIR DICHS OBJETIVOS SE ENFOCAN HACIA OTRAS ACTIVIDADES QUE DEJAN MUCHO QUE DESEAR:

1. TRATAR DE EDUCAR A LOS SUPERVISORES
2. QUEJARSE CON LA DIRECCIÓN
3. EJERCER INFLUENCIA INDIRECTA

TAL VEZ, LA PRIMER ACTIVIDAD NO SEA NEGATIVA; SINO - AL CONTRARIO, COMPLETE LA ACTIVIDAD DE INFORMACIÓN; PERO - CON LAS OTRAS SURGE EL PROBLEMA DE QUE SI EXISTIERA ALGUNA SIMPATÍA ENTRE STAFF Y LÍNEA, ÉSTA QUEDARÍA ENTERRADA - AL ENTERARSE LÍNEA QUE NO SÓLO LO ESTÁN ATACANDO, SINO -- QUE LO ESTAN HACIENDO POR LA ESPALDA.

3.7.- LAS FUNCIONES DE CONTROL DE LOS DEPARTAMENTOS DE STAFF

PODRÍAMOS LLENAR ESTE ASPECTO REFIRIÉNDONOS A LAS - ACTIVIDADES QUE PODRÍAN REALIZAR LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE STAFF TALES COMO:

DIRECCIÓN: UTILIZA EL CONTROL PARA REGULAR LAS ACTIVIDADES EN LOS NIVELES-SUBORDINADOS.

STAFF: VIGILA (CONTROLA), LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS DE LA ORGANIZACIÓN. ES COMO UN POLICÍA EN TEORÍA.

CONTABILIDAD: COMPRUEBA QUE LOS GASTOS DE LOS DEPARTAMENTOS SEAN CONGRUENTES-CON EL PRESUPUESTO QUE SE LES ASIGNÓ.

CONTROL DE CALIDAD: QUE EL PROCESO Y SOBRE TODO, ACABADO DE LOS PRODUCTOS SE REALICE, POR LO MENOS, DENTRO DE LAS NORMAS DE CALIDAD MÍNIMAS.

SUELDOS Y SALARIOS: APRUEBA LOS AUMENTOS DE SALARIO PARA COMPROBAR SI CUMPLEN CON CIERTOS MÁRGENES, - NORMAS (SINDICATOS).

INGENIERÍA INDUSTRIAL:

APRUEBA PLANES NUEVOS DE DISPOSICIÓN DEL LOCAL Y ADQUISICIONES DE EQUIPO; DE ACUERDO A NECESIDADES, PREPONDERANCIA DE UNA SOBRE OTRAS, SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

EL OBJETO DE CONTROLAR, ES QUE, LA ORGANIZACIÓN, TODA LA ORGANIZACIÓN, SE SUJETE A LA POLÍTICA POR LA QUE SE RIGE; PORQUE PUEDE, EN DETERMINADO MOMENTO, INFLUENCIARSE POR PRESIONES DEL FUNCIONAMIENTO COTIDIANO.

AQUÍ CONVIENE RECORDAR EL HECHO DE QUE EL DEPARTAMENTO STAFF, POR ESTAR ALEJADO "DEL CAMPO DE BATALLA", APRECIA EN MEJOR FORMA LA SITUACIÓN Y PUEDE EMITIR SU OPINIÓN CON MAYOR OBJETIVIDAD.

3.7.1.- ESTABLECIMIENTO DE REGLAS PARA EL CONTROL

PRESUNTAMENTE, SE TIENEN O SE DEBEN TENER, NORMAS O CRITERIOS QUE SIRVAN COMO MARCO DE REFERENCIA.

ÍNDICES QUE PERMITAN UNA COMPARACIÓN Y VALORACIÓN DE AC-
TUACIONES; Y, EN OTROS CASOS, DE AUSENTISMO, BAJAS ENTRE
UNA EMPRESA Y OTRA, Y EN ELLA MISMA.

UNA DE LAS RESPONSABILIDADES MÁS IMPORTANTES DE AU-
DITORÍA DE PERSONAL, COSISTE EN DETECTAR AQUELLOS PUNTOS
DE PERTURBACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN; Y TAMBIÉN AQUELLOS -
QUE PROPICIEN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO, CON EL OBJETO DE
ESTUDIARLOS, Y CON UN PENSAMIENTO POSITIVISTA Y TAL VEZ,
IDEALISTA, TRATAR DE PROPICIAR SITUACIONES AGRADABLES Y-
EVITAR AQUELLAS QUE CONSIDERE DESAGRADABLES.

EL VALOR DEL PRINCIPIO DE CONTROL DE CALIDAD, ES --
QUE LA DIRECCIÓN SE DA CUENTA EN DONDE OCURRE LA FALLA -
¿POR QUÉ OCURRE? Y ¿QUÉ TANTO SE ALEJA DE LAS NORMAS --
ESTABLECIDAS?.

AUNQUE STAFF POSEE EXPERIENCIA, NO CONVIENE QUE --
SEAN ELLOS LOS QUE FIJEN NORMAS O CRITERIOS PARA MEDIR -
EL ÉXITO DE UNA SUPERVISIÓN. ES MEJOR QUE SEA EL PROPIO
SUPERVISOR QUIEN LAS FIJE, CON ASESORAMIENTO DEL DEPARTA-
MENTO STAFF. DICHO DE OTRA FORMA, SE BUSCA QUE "EL EN--
TRENADOR DIRIJA, CON ASESORAMIENTO DEL PREPARADOR FÍSICO".

PAPEL DEL DEPARTAMENTO STAFF.- SE PODRÍAN MENCIONAR
LAS TRES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO STAFF, EN LAS QUE -
SE VUELVE A NOTAR EL PROBLEMA DE DEFINIR LA LÍNEA DIVISO-
RIA ENTRE AQUÉL Y EL DEPARTAMENTO DE LÍNEA; TAMBIÉN SE --
RECORDARÁ QUE EL MODO DE REACCIONAR ANTE LOS ESTÍMULOS, -
ES DIFERENTE EN CADA PERSONA, LA INTERPRETACIÓN QUE SE LE
DÉ A CADA ESTÍMULO, ENTONCES:

APROBACIÓN ANTICIPADA: VUELVE EL MISMO PROBLEMA; AL NO CONSEGUIR STAFF QUE SE LE TOMA EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES, - PUEDE RECURRIR A AMENAZAR AL SUPERVISOR DE LÍNEA - "SI NO LO HACE, NOS QUEJAMOS ANTE EL DIRECTOR"; COMO PUEDE SER EL CASO DE DETERMINACIÓN DE NORMAS, SALARIO (DE CUÁNTO A CUÁNTO) QUIÉNES ASCIENDEN, ETC..

COMPROBACIONES PERIÓDICAS Y CONTINUAS: SE ESTABLECE UN CONTROL POR MEDIO DE ESTADÍSTICAS DE BAJAS, ROTACIÓN, ACCIDENTES, ETC., SE ANALIZAN DICHAS ESTADÍSTICAS Y SE ESTABLECE EL GRADO DE CONCORDANCIA CON LOS ÍNDICES PREESTABLECIDOS. EN ESTE MOMENTO EL FUNCIONARIO STAFF PUEDE OPTAR POR ASESORAR, INFORMAR O DECIDIR SOBRE LÍNEA. ES RECOMENDABLE QUE EXISTA UNA COLABORACIÓN ENTRE LÍNEA Y STAFF; EN CASO CONTRARIO, SE INFORMARÁ A SUPERIORES PARA QUE ESTOS DECIDAN. DE CUALQUIER FORMA, ES BUENO INFORMAR A LOS SUPERIORES; PERO NO POR ÉSTO, ADOPTAR LA ACTITUD DE LÍNEA PARA CON STAFF (EN OCASIONES SE DA) Y TOMARLO COMO UN PAPÁ, AUNQUE SEA SÓLO CON EL OBJETO DE INFORMAR. SI SE CAE EN ESTE VICIO, LA DIRECCIÓN PUEDE OPTAR POR "DECIRLE A STAFF QUE SÍ, A TODO", SIN ANALIZAR CADA PROBLEMA Y MUCHO MENOS HACERLE VER SU HONRADEZ CON UNO MISMO Y CON LOS DEMÁS.

**FISCALIZACIONES
PERIÓDICAS:**

LA DIFERENCIA ESTIBA EN ESTE CASO, EN QUE SE PROMULGA POR QUE NO HAYA COLABORACIÓN ENTRE STAFF Y LÍNEA; ÉSTO, CON EL OBJETO DE QUE NO SE INFLUENCIEN LOS RESULTADOS; ALGO ASÍ COMO INSPECTORES DE PRECIOS EN TEORÍA. LA INFORMACIÓN PASA DIRECTO A LOS SUPERIORES; A VECES, SE UTILIZA ENTREGAR UNA COPIA A LOS SUPERVISORES DE LÍNEA EN CUESTIÓN. LO IMPORTANTE, ES TENER POR OBJETIVO DESCUBRIR PARA CORREGIR, Y NO SÓLO DESCUBRIR PARA GOZAR CON EL CASTIGO DE LOS INFRACTORES.

3.7.2.- REACCIÓN DE LOS SUPERVISORES ANTE - LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE STAFF

SE VUELVEN A TOMAR EN CUENTA CIERTAS CONSIDERACIONES YA QUE, VALGA LA REDUNDANCIA, SE CONSIDERAN IMPORTANTES.

-STAFF NECESITA DE BUENAS RELACIONES CON LÍNEA PARA PODER REALIZAR SU TRABAJO.

-LÍNEA PUEDE VER LA FUNCIÓN DE CONTROL DE STAFF, COMO UNA PRESIÓN; ALGO QUE EJECUTA PARA COMPLICARLE SU "YA DE POR SÍ COMPLICADA VIDA".

-EL SUPERVISOR TIENE QUE SER ELÁSTICO EN CUANTO A LAS NORMAS DE LA EMPRESA CON RESPECTO A SUS SUBORDINADOS. POR LO TANTO, STAFF TIENE QUE COMPRENDER SUS REACCIONES; "POR ESO SE ENCUENTRA ALEJADO DEL CAMPO DE BATALLA".

AUNQUE TAL VEZ LA ACTITUD DE STAFF NO TENGA NADA QUE VER EN LA ACTITUD DEL SUPERVISOR DE LÍNEA, EN CUANTO AL ANTERIOR PUNTO; ES POSIBLE QUE SE COMPRENDA AL RECORDAR AQUEL PENSAMIENTO QUE DICE "TE HAGO UN FAVOR NO POR ESPERAR OTRO; PERO SÉ QUE CUANDO TE NECESITE, CUENTO CONTIGO". ESTO ES, SI EL SUPERVISOR DE LÍNEA SE ENCUENTRA TRABAJANDO Y COMPRENDE A SUS SUBORDINADOS, NECESITA QUE LO COMPRENDAN.

COMO SE HA VISTO, LÍNEA PUEDE VER A STAFF COMO UN INSPECTOR, COMO UN CHISMOSO; ENTONCES PUEDE OPTAR POR OCULTAR SUS PROGRAMAS PARA QUE NO SE NOTE SU ELASTICIDAD; O TAL VEZ DESLINDE RESPONSABILIDADES EN EL DEPARTAMENTO DE STAFF; O A LO MEJOR BUSCA EXCUSAS.

EN OCASIONES, LAS RECOMENDACIONES DE STAFF INCLUYEN CAMBIOS RADICALES EN LAS RELACIONES INFORMALES; ES POR ESO QUE NO SE ACEPTAN. ESTO DENOTA FALTA DE TACTO DEL PROFESIONAL DE STAFF Y TAMBIÉN FALTA DE INTERÉS - POR CONVIVIR CON LAS PERSONAS, CONOCERLAS.

TAMBIÉN CONVIENE HACER MENCIÓN NUEVAMENTE, AL HECHO DE QUE STAFF, AL NO LOGRAR SUS OBJETIVOS COMO SON: ESTABLECER BUENAS RELACIONES DE TRABAJO, TOMAR PARTE - EN LAS DECISIONES, MOTIVAR AL PERSONAL, ETC., OPTA POR INFORMAR A LA DIRECCIÓN. TAL VEZ ÉSTA UTILICE DICHA - INFORMACIÓN PARA PRESIONAR A LÍNEA; ENTONCES HABRÁ -- PROBLEMAS.

UNA CRÍTICA MUY AGRIA Y MUY DURA HACIA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, ES AQUELLA EN LA QUE SE JUZGA COMO "REMOVEDOR DE FANGO", PARA LOGRAR ASCENSOS.

JUZGANDO AGRIAMENTE, TAL VEZ SEA CORRECTA LA EXPRESIÓN, PERO NO HAY QUE OLVIDAR QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ESTÁ FORMADO POR EL ELEMENTO HUMANO Y COMO TAL TIENE DESEOS DE PROGRESAR. AUNQUE ESTA POSICIÓN - SERÍA UN POCO EGOÍSTA; YA QUE COMO DEPARTAMENTO DE PERSONAL, TIENE LA OBLIGACIÓN DE VER POR LOS DEMÁS, POR - EL PERSONAL.

ALGUNAS OTRAS RECOMENDACIONES QUE SE NOS DAN SON - LAS SIGUIENTES:

- HAY QUE ENTERAR Y DISCUTIR CON LÍNEA EL -- PROBLEMA
- LOS REPORTES PARA LA DIRECCIÓN MIENTRAS NO SEAN ENTREGADOS- CONSTITUYEN UNA OPORTUNI-- DAD PARA QUE EL DEPARTAMENTO DE LÍNEA RECAPACITE Y REMEDIE SU ACTUACIÓN.

ESTA ACTUACIÓN POR PARTE DEL DEPARTAMENTO STAFF, LLEVA Y LOGRA UNA DOSIS DE ARMONÍA. TAL VEZ ESTA DOSIS TAMBIÉN SEA PROPICIADA POR EL AGRADECIMIENTO DE NO ENTERAR A LA DIRECCIÓN, YA QUE ÉSTA INSPIRA "MIEDO".

EXPLICAR AL DEPARTAMENTO DE LÍNEA POR QUÉ LE CONVIENE ADOPTAR UNA MEDIDA; MÁS NO QUE TIENE QUE ADOPTARLA SÓLO PORQUE ASÍ LO DIGA STAFF.

3.8.- ACTIVIDADES DE SERVICIO DEL STAFF

RESULTA MUY DIFÍCIL TRAZAR UNA LÍNEA DIVISORIA ENTRE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO Y LAS DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO STAFF.

LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO SON ACTIVIDADES QUE LLEVA EXCLUSIVAMENTE A CABO, EL DEPARTAMENTO STAFF. AL OBSERVAR ESTOS SERVICIOS, PODEMOS NOTAR QUE SON EL VIVO EJEMPLO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO; CASO CONCRETO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE SEGURO Y EXPEDIENTES Y REGISTRO DE PERSONAL, MANEJO DE CAFETERÍAS, ETC..

AL CONFÍAR LOS SERVICIOS A LOS DEPARTAMENTOS DE STAFF, LA ORGANIZACIÓN ESPERA DE ELLOS QUE COLABOREN A UN BENEFICIO EN ALTA COMPETENCIA TÉCNICA; Y POR OTRO LADO, A LA PROPIA ECONOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

AL DEPOSITAR DIVERSAS FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE STAFF EL SUPERVISOR DE LÍNEA SE SIENTE GENERALMENTE LIBRE DE UN PESO, MÁS TRANQUILO; PERO, PUEDE ADOPTAR LAS SIGUIENTES ACTITUDES:

- 1) LÍNEA PUEDE PEDIR A STAFF QUE REALIZE TRABAJOS EXTRAORDINARIOS. LE EXIGE CADA VEZ MÁS.
- 2) LÍNEA PUEDE COMPETIR CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA PARA GANAR LA ATENCIÓN Y SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO STAFF.
- 3) LÍNEA PUEDE SUBESTIMAR A STAFF Y PENSAR -- QUE EL TRABAJO REALIZADO POR STAFF ES SÓLO UNA FORMA DE CREARLE PROBLEMAS A ÉL (LÍNEA), EN LUGAR DE QUE CUMPLA CON SU OBJETIVO, EL DE SERVICIO.

CUANDO EL DEPARTAMENTO DE LÍNEA PIDA DEMASIADOS -- SERVICIOS, STAFF HA DE HACERLE VER SU ERROR; SIN QUE -- POR ELLO SE CREA QUE REHÚYE SU RESPONSABILIDAD. ES NECESARIO QUE STAFF NO DUDE DE SÍ MISMO. EN CASO CONTRARIO, SI EL DEPARTAMENTO DE LÍNEA INSISTE, STAFF PUEDE -- PONERSE DE ACUERDO Y ANTICIPAR QUE ÉL (LÍNEA) TENDRÁ -- QUE PAGAR EL COSTO DE DICHO PROGRAMA DE SERVICIO DE SU PROPIO PRESUPUESTO, QUE YA LE HA SIDO ASIGNADO. HABRÍA QUE VER QUÉ COSA ES JUSTA Y CUÁL NO. TAL VEZ LA JUSTICIA E INJUSTICIA RADIQUEN EN EL GRADO DE INSISTENCIA -- POR PARTE DEL SUPERVISOR.

AHORA BIEN, CUANDO EL DEPARTAMENTO STAFF CUENTA -- CON DEMASIADAS SOLICITUDES POR PARTE DEL SUPERVISOR O -- SUPERVISORES DE LÍNEA (O INCLUSIVE DE OTROS DEPARTAMENTOS STAFF), ENTONCES DEBERÁ RACIONAR SUS SERVICIOS; ESTABLECER PRIORIDADES DE ACUERDO A LO QUE ÉL CONSIDERE -- QUE ES MÁS URGENTE, O POR CUALQUIER MÉTODO.

INDUDABLEMENTE QUE EL ESTABLECER PRIORIDADES NOS -- HACE CONTRAER CONFLICTOS; POR ESO ES RECOMENDABLE QUE -- SEA LA PROPIA DIRECCIÓN DE LÍNEA QUIEN ESTABLEZCA ESAS-

PRIORIDADES, CONTANDO, STAFF, CON LA DEBIDA AUTORIDAD PARA HACER ELÁSTICA ESTA DICISSION DE LA DIRECCION DE LÍNEA.

COMO ES LÓGICO, EL DEPARTAMENTO STAFF DEBERÁ INFORMAR SOBRE ALGÚN CAMBIO QUE JUZGUE CONVENIENTE EN CUANTO AL PROGRAMA DE PRIORIDADES. ASÍ, SE EVITARÁ EL VOLVER A SER ÉL EL RESPONSABLE DIRECTO DE DICHO PROGRAMA. ADEMÁS, LOS SUPERVISORES DE LÍNEA ESTARÁN TRANQUILOS Y PODRÁN ACTUAR MÁS LIBREMENTE, SIN NECESIDAD DE CAERLE BIEN AL DEPARTAMENTO STAFF AL SABER QUE AUNQUE ÉSTE TENGA CIERTA AUTORIDAD DELEGADA, SIEMPRE SERÁ LA DIRECCION QUIEN APRUEBE LA DECISION TOMADA.

ALGUNOS SUPERVISORES TIENEN LA MENTALIDAD DE HACER ELLOS MISMOS TODAS LAS COSAS; ASÍ TAMBIÉN SE EVITARÁN EL COMPETIR CON OTROS DEPARTAMENTOS CUANDO EXISTA MUCHA DEMANDA Y POCAS OFERTAS (RECURSOS ESCASOS).

ALGO QUE VIENE A REFORZAR ESTE PENSAMIENTO ES EL HECHO DE QUE LA DIRECCION LE PUEDA CARGAR EL COSTO DEL NUEVO SERVICIO A SU PRESUPUESTO; O TAL VEZ LE EXIJA QUE COLABORE EN SU REALIZACION INVIERTIENDO TIEMPO.

PUDIERA SUCEDER QUE EL SUPERVISOR PIENSE QUE STAFF NO COMPRENDE SUS NECESIDADES PRINCIPALES, Y SÓLO PIENSA EN SU BENEFICIO. COMO ES DE SUPONER, CUANDO LAS METAS DEL PROGRAMA DE SERVICIOS OFRECIDOS VAYA DE ACUERDO A SUS METAS, HABRÁ MENOS PROBLEMAS EN ACEPTARLO.

3.8.1.- DESVIACIONES

EN UN DETERMINADO MOMENTO, EL STAFF PUEDE LLEGAR A CONSIDERAR QUE SE ENCUENTRA REALIZANDO EL TRABAJO QUE ORIGINALMENTE LE CORRESPONDÍA AL DEPARTAMENTO DE LÍNEA. ESTA POSICIÓN PUEDE TENER VARIOS ORÍGENES, ENTRE OTROS:

-EL HECHO DE QUE TAL VEZ DESDE UN PRINCIPIO SE ENCONTRÓ INDEFENSO; ÉSTO ES, AL NACER EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, TENÍA Y COMO ES NATURAL- MUCHOS DESEOS DE LABORAR, DE QUE SE LE OTORGARÁN RESPONSABILIDADES, FUNCIONES, ETC.. ÉSTO FUÉ APROVECHADO POR LOS DEPARTAMENTOS DE LÍNEA, QUIENES VOLCARON TODO AQUELLO QUE NOS LES SATISFACÍA REALIZAR Y LO METIERON EN AQUELLA BODEGA QUE ERA STAFF. TODA ESTA GAMA DE ACTIVIDADES, ACTITUDES, EN FIN, FORMAS DE PROCEDER, LE PARECIERON AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL COMO UN RECONOCIMIENTO A SU LLEGADA SE SINTIÓ IMPORTANTE, ÚTIL; MÁ S NO MIDIÓ LAS CONSECUENCIAS EN ESE ENTONCES. COSA QUE ES MUY EXPLICABLE, MÁ S NO EXCUSABLE. AL PASO DEL TIEMPO SE HA DADO CUENTA QUE SÍ ES ÚTIL, IMPORTANTE, PERO NO BODEGA.

SURGE DE NUEVA CUENTA LA NECESIDAD IMPERANTE POR TRAER A LA LUZ LA LÍNEA DIVISORIA ENTRE STAFF Y LÍNEA.

SABIENDO QUE UNO DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL- AL CUAL SIGUEN OTROS- ES EL DE CREAR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO, VALE LA PENA REFLEXIONAR QUÉ REPRESENTAN TODOS LOS DEMÁS ESFUERZOS REALIZADOS POR DICHO DEPARTAMENTO.

CUANDO ESTE OBJETIVO NO SE LOGRA, O SEA, EL DE PROPICIAR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO; TODA ESA ENERGÍA, ESAS GANAS DE TRABAJAR, ENFILAN HACIA OTROS RUMBOS.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PUEDE OPTAR POR INSTALAR -
 CARTELONES, TRATAR DE INCREMENTAR LAS SUGERENCIAS ---
 ETC.. TAL VEZ ÉSTO SIRVIERA COMO UN COMPLEMENTO AL --
 MEJOR MÉTODO QUE EIXISTE Y QUE ES, LA COMUNICACIÓN --
 ORAL, VIVA; ÉSTO SIN H-CER MENOS A TODOS NUESTROS SÍM-
 BOLOS Y TÉCNICAS QUE HAN SIDO DESCUBIERTOS. PERO MIEN-
 TRAS NO SE REALICE ESA COMUNICACIÓN, TODA SU ACTUACIÓN
 SE PODRÁ INTERPRETAR COMO UN INTENTO DE HACER PÚBLICO-
 EL HECHO DE QUE "ESTÁ TRABAJANDO".

3.9.- DESCENTRALIZACIÓN

CUANDO EXISTE LA DESCENTRALIZACIÓN, SE SUPONE QUE
 CADA UNA DE LAS PERSONAS AUTORIZADAS PUEDE TOMAR DECI-
 SIONES EN DIFERENTES CAMPOS Y SITUACIONES. A NO DUDAR
 QUE DICHA FORMA DE OPERAR AYUDA Y EN MUCHO, A UN MEJOR
 LOGRO DE OBJETIVOS, DESARROLLO DE PERSONAL, Y APROVE--
 CHAMIENTO DEL TIEMPO.

PUEDE PRESENTARSE EL CASO DE QUE STAFF NO SEPA A-
 QUIÉN COMUNICAR LA IDEA DE UN NUEVO PROGRAMA. ALGUNAS
 VENTAJAS EN CONTRA DE ESTA SITUACIÓN SON:

- A) EL PODER RECURRIR A LOS ORGANISMOS
- B) EL PODER RECURRIR A LOS MANUALES --
 DE PROCEDIMIENTOS.
- C) EL CONOCIMIENTO EN LA REALIDAD, Y-
 NO EN TEORÍA, DEL MANEJO DE LA --
 EMPRESA.

-AUNQUE CON EL SIGUIENTE EJEMPLO NO SE ATAQUE EL
 PROBLEMA SI SE AYUDARÁ A CLARIFICARLO.

CON RESPECTO AL ÚLTIMO PUNTO, UNO DE LOS PROBLEMAS QUE MAYORMENTE ENFRENTAMOS EN NUESTROS PRIMEROS DÍAS DE LABORES EN UNA EMPRESA, ES EL NO SABER QUÉ GRADO DE ELASTICIDAD TIENE NUESTRO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

EJEMPLIFICANDO, DIRÍAMOS QUE "EL SEÑOR X, EMPLEADO DE NUEVO INGRESO, DEBE COMUNICAR AL SEÑOR Y QUE ACABA DE RECIBIR UN MENSAJE QUE TENDRÁ QUE SER REVISADO POR EL SEÑOR Z; EL CUAL SE LO ENTREGARÁ AL SEÑOR Y MOMENTOS DESPUÉS DE QUE LO CHEQUE".

CABE HACER MENCIÓN QUE LAS TRES PERSONAS LABORAN EN UN MISMO DEPARTAMENTO. EL ANTERIOR EMPLEADO AL SEÑOR X, NO "DEBÍA" CUMPLIR CON EL REQUISITO DE INFORMAR AL SEÑOR Y, SALVO EN CASOS EXCEPCIONALES; PUESTO QUE YA HABÍA UN ACOPLAMIENTO DE FUNCIONES, LO CUAL SUPONE: EXPERIENCIA, CONFIANZA, ETC.. ESTE REQUISITO PODRÁ PARECER ENGORROSO A ALGUNOS Y NECESARIO A OTROS. LO CIERTO ES QUE MIENTRAS NO TRANSCURRA CIERTO TIEMPO Y HAYA UN ACOPLAMIENTO DE FUNCIONES, EL EMPLEADO DE NUEVO INGRESO NO PODRÁ HACER USO DE ESA ELASTICIDAD.

ESTA ES, ENTONCES, UNA DESVENTAJA DE LAS MUCHAS CON LAS QUE TENEMOS QUE TOPAR AL REALIZAR UN NUEVO TRABAJO. INCLUSIVE, SE DA EL CASO QUE AÚN TENIENDO UN DETERMINADO TIEMPO EN UN PUESTO, SI SE NOS TRASLADA A OTRO, O POR LO MENOS, NOS ES ASIGNADA UNA NUEVA FUNCIÓN HABRÁ UN MAYOR NÚMERO DE PROBABILIDADES DE RESPONDER ANTE ESE ESTÍMULO, TAL COMO LO HACÍAMOS EN UN PRINCIPIO; AUNQUE LA DURACIÓN DE ESTE TIPO DE RESPUESTA SEA MENOR.

3.10.- LÍNEA DIVISORIA

UN ASPECTO EN EL QUE ES MUY IMPORTANTE DEFINIR LA RESPONSABILIDAD TANTO DEL DEPARTAMENTO DE LÍNEA COMO -- DEL DE STAFF (PERSONAL), ES EN LO CONCERNIENTE A LA -- ADMISIÓN DE EMPLEADOS. AUNQUE ESTE TEMA, FORMA PARTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL-- EL CUÁL ES -- TRATADO UN POCO MÁS ADELANTE--, ESO NO NOS PRIVA DE RESALTAR EL GRAN EFECTO QUE PRODUCE EL SELECCIONAR A UN-- ADECUADO TRABAJADOR.

ENTONCES ¿CUÁNDO Y POR QUÉ ES NECESARIO DEFINIR -- LA RESPONSABILIDAD DE AMBOS DEPARTAMENTOS?. TAL VEZ -- SEA UNA NECESIDAD DE QUEDAR BIEN CON LOS DEMÁS: "SI EL EMPLEADO NOS SALE BUENO, TODOS QUEDAMOS BIEN SITUADOS; SI EL ELEMENTO NOS SALE MALO, STAFF O LÍNEA TIENEN LA-- CULPA".

POR ESO ES IMPORTANTE DEFINIR HASTA QUÉ PUNTO TO-- MA PARTE EN LAS DECISIONES, EL DEPARTAMENTO DE PERSO-- NAL. Y SIGUIENDO CON LAS RECOMENDACIONES, DIREMOS QUE "NO HABIENDO NADA NUEVO BAJO EL SOL":

-EL ÉXITO DE LA EMPRESA DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE QUÉ TAN BUENAS SEAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

-STAFF DEBE TRATAR DE BUSCAR QUÉ PROBLEMAS SOLUCIONAR Y NO ESPERAR A QUE LE -- SEAN PRESENTADOS, CUANDO ADEMÁS DE TODO, LE SON PRESENTADOS EN GRANDES DIMENSIONES.

EXIJE DEL ESPECIALISTA STAFF, UN GRAN PODER PARA DETECTAR PUNTOS DE PERTURBACIÓN, SER OBSERVADOR; --- TENER UN GRAN SENTIDO DEL SERVICIO SOCIAL.

-STAFF DEBE PREOCUPARSE POR CAPACITAR Y ENSEÑAR AL SUPERVISOR, PARA QUE PUEDAN HABLAR EN LOS MISMOS TÉRMINOS. Y AL MISMO TIEMPO, APRENDER DE LOS DEMÁS, PARA -- PODER HABLAR EN LOS TÉRMINOS DE ÉSTOS.

-PARA QUE EXISTA UNA MEJOR Y MAYOR MOTIVACIÓN -- HACIA APRENDER, ES NECESARIO ANTES QUE NADA, COMPRENDER EL PROBLEMA.

-NO SER UN IMPROVISADO; SABER CUÁNDO SE VAN A HACER LAS COSAS, CÓMO SE VAN A HACER, POR QUÉ Y PARA QUÉ.

CAPITULO IV.- PRINCIPALES FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- 4.1 RECLUTAMIENTO
- 4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL
- 4.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS
- 4.4 ENTRENAMIENTO
- 4.5 COLOCACIÓN DE LOS EMPLEADOS
- 4.5.4 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

COMO ES OBVIO, EXISTE UN GRAN NÚMERO DE FUNCIONES QUE INDISCUTIBLEMENTE CORRESPONDE REALIZAR AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, ASÍ COMO UN GRAN NÚMERO DE TÉCNICAS QUE NORMALMENTE APLICA COMO ACTIVIDAD ESPECÍFICA SUYA.

A PRIMER VISTA SURGE EL DESEO NATURAL DE DETERMINAR CUÁLES SON LAS FUNCIONES BÁSICAS, Y EN CIERTO SENTIDO IRREDUCTIBLES, QUE ESTÁN ENCOMENDADAS A UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL; ES DECIR TRATAMOS DE CLASIFICARLAS LO MÁS TÉCNICAMENTE QUE SEA POSIBLE, EN UN ORDENAMIENTO QUE NO COMPRENDA, DE SUYO, NI MÁS NI MENOS QUE LOS QUE DEBE DESARROLLAR, Y QUE DE TAL MANERA LAS SEPARE, QUE, HASTA DONDE ES POSIBLE, NO EXISTA DUPLICACIÓN TOTAL O PARCIAL DE FUNCIONES DE UNAS EN OTRAS.

4.1.- RECLUTAMIENTO

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, ES UNA DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES QUE SE REALIZA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

PARA QUE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL GENERE AL MÁXÍMO DE EFECTIVIDAD CADA PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, DEBE ESTAR CUBIERTO POR LA PERSONA MÁS CALIFICADA PARA DESARROLLARLO, Y ES PRECISAMENTE EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO COMO DEBE CAPTARSE EL MÁXÍMO DE RECURSOS HUMANOS ADECUADOS PARA QUE ÉSTAS NO SEAN LAS LIMITANTE PARA EL PROGRESO DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

ASÍ TENEMOS QUE EL PRIMER PASO QUE DEBE DE REALIZAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA INTEGRAR SU ORGANIZACIÓN, ES EL "RECLUTAMIENTO DE PERSONAL", ADECUADO SEGÚN SEAN LAS NECESIDADES PARA QUE FUNCIONE EN FORMA EFECTIVA. ES FRECUENTE QUE NO SE LE DÉ GRAN IMPORTANCIA EN MUCHAS ORGANIZACIONES A LA FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO, A PESAR DE LA GRAN IMPORTANCIA QUE ÉSTA TIENE.

SI LE DAMOS UNA ATENCIÓN ADECUADA A ESTA FUNCIÓN, AÚN CUANDO LAS CONDICIONES DEL EMPLEO PUEDAN HACER PARECER INNECESARIA TAL ATENCIÓN, UNA EMPRESA ESTARÁ EN MEJOR POSICIÓN PARA SLECCIONAR A LA PERSONA INDICADA PARA EL EMPLEO. CONCRETAREMOS A DECIR QUE EL RECLUTAMIENTO CONSISTENTE EN BUSCAR O TENER A LE PERSONA ADECUADA PARA EL PUESTO EN EL MOMENTO OPORTUNO.

INDISTINTAMENTE DE CUÁL FUEREN LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILICEN, DEBERÁ PONERSE UNA ATENCIÓN ESPECIAL A LAS EXIGENCIAS DE LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN CADA ORGANIZACIÓN, YA QUE SEGÚN SEAN ÉSTAS, SERÁN, LAS EXIGENCIAS A LLENAR POR PARTE DE LOS ELEMENTOS QUE SE PRETENDAN CONTRATAR EN ELLA.

ESTAS POLÍTICAS EN CADA ORGANIZACIÓN, DEBEN ESTAR ABSOLUTAMENTE TERMINADAS; Y PARA ÉSTO, LA EMPRESA DEBE RÁ TENER UNA IMAGEN CLARA Y PRECISA DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE LA INTEGRAN PARA DETERMINAR DICHAS POLÍTICAS. LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SE OBTENDRÁ POR MEDIO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS QUE DETERMINARÁ LAS OBLIGACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS MISMOS. O SEA, QUE ÉSTE ANÁLISIS CONSISTE EN LA DESCRIPCIÓN MINUCIOSA DE LAS OPERACIONES QUE DEBERÁN SER REALIZADAS POR EL EMPLEADO QUE OCUPA EL PUESTO.

MEDIANTE DICHA TÉCNICA, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PODRÁ SOLICITAR AL EMPLEADO O PERSONA QUE QUIERA DESARROLLAR EL PUESTO, LOS REQUISITOS NECESARIOS EXIGIBLES PARA EL ÓPTIMO DESARROLLO DEL MISMO. ES INDISPENSABLE QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ESTÉ AMPLIAMENTE INFORMADO SOBRE LOS REQUISITOS Y EXIGENCIAS DE CADA PUESTO Y ASÍ PODER ESTAR EN MEJOR POSICIÓN PARA LLEVAR A CABO EL RECLUTAMIENTO, Y REALIZAR UNA CORRECTA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL QUE LLENE LOS REQUISITOS DE LA VACANTE Y ADEMÁS ENCAJE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

4.1.1.- ALGUNAS RECOMENDACIONES

EL ANÁLISIS DE PUESTO PARA UNA EMPRESA, ES DE GRAN AYUDA, YA QUE POR MEDIO DE ÉSTE, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PODRÁ:

-ESTABLECER LAS BASES PARA UNA ADECUADA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

-COLOCAR AL TRABAJADOR EN EL PUESTO MÁS ADECUADO SEGÚN SUS APTITUDES.

-LE FACILITA LA PREPARACIÓN DE PROGRAMAS RELATIVOS A ASCENSO, TRASLADOS, CAMBIOS, ETC., DEL PERSONAL

-LE AYUDA A DETERMINAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO, ADIESTRAMIENTO Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

-ESTABLECER LAS BASES PARA LOS SISTEMAS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

-LE SIRVE DE BASE PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

-PARA QUE PUEDA ESTABLECER CLARAMENTE LAS LÍNEAS DE RESPONSABILIDADES Y COMUNICACIÓN DE CADA PUESTO

ES POR ESO, QUE, EL RECLUTAMIENTO SE REALIZARÁ EN FORMA COMPLETA, SI DESDE ANTES, YA QUE SE HAN ESTABLECIDO LOS REQUISITOS INDISPENSABLES QUE DEBERÁN DE LLENAR LOS CANDIDATOS. ES POR MEDIO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS QUE SE PODRÁN DETERMINAR ESTOS REQUISITOS. EN RESUMEN DIREMOS, QUE EL ANÁLISIS DE PUESTOS, ES NECESARIO EN TODAS LAS EMPRESAS PARA CONOCER LOS REQUISITOS DE CADA UNO DE ÉSTOS QUE LA INTEGRA Y DE ESTA FORMA PUEDAN ESTAR EN POSIBILIDAD DE SELECCIONAR AL MEJOR CANDIDATO.

EL RECLUTAMIENTO PODRÁ ALCANZAR MEJORES RESULTADOS SI EL JEFE DE PERSONAL PONE CUIDADO EN EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES QUE SE DAN ENTRE: LA FUENTE DE MANO DE OBRA, EL MÉTODO DE RECLUTAMIENTO A EMPLEAR Y LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN, YA QUE -

SI SE CUIDA DE MANEJAR EN FORMA ADECUADA ESTAS RELACIONES, OBTENDRÁ UN MÉTODO CONFIABLE DE RECLUTAMIENTO Y -- UNA MEJOR APRECIACIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL A CONTRATAR. ASÍ PUES, SI NO SE VALORAN TODAS LAS CONDICIONES -- QUE INFLUYEN EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO, SE PODRÍA -- CAER EN UNA DISMINUCIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

ES IMPORTANTE PARA EL EMPLEADO Y PARA LA EMPRESA, -- QUE LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO SE ORGANIZEN FORMAL -- Y EFECTIVAMENTE Y QUE SEAN CLARAMENTE COMPRENDIDOS POR -- EL EMPLEADO Y SUS SUPERIORES, PARA UN MEJOR DESARROLLO -- DE LA ORGANIZACIÓN.

CON EL OBJETO DE PODER RECLUTAR AL PERSONAL ADECUADO, ES NECESARIO QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL BUSQUE EFICIENTEMENTE AL MISMO; UTILIZANDO PARA EL EFECTO DIFERENTES FUENTES, TANTO DENTRO, COMO FUERA DE LA EMPRESA. CADA EMPRESA CUENTA INTERIORMENTE CON UNA FUENTE DE MANO DE OBRA, LA CUAL EN DETERMINADO MOMENTO LE SERVIRÁ -- PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTAN. SIN EMBARGO, EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, LA FUENTE PRINCIPAL DE MANO DE OBRA, ES EL MERCADO EXTERIOR. ENTENDEMOS -- COMO FUENTE O MERCADO DE MANO DE OBRA A UNA ZONA GEOGRÁFICA EN LA CUÁL LAS FUERZAS DE LA OFERTA (PERSONAS QUE -- BUSCAN TRABAJO) Y LA DEMANDA (PATRONES QUE BUSCAN PERSONAS PARA CONTRATAR), ACTÚAN UNAS EN OTRAS AFECTANDO ASÍ -- EL PRECIO DE LA MANO DE OBRA (SUELDOS Y SALARIOS). LAS -- FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE MANO DE OBRA MÁS PRODUCTORAS PUEDEN VARIAR DE ACUERDO CON EL TIPO DE PUESTO QUE NECESITA CUBRIRSE Y DE LAS CONDICIONES QUE OFREZCA LA ORGANIZACIÓN PARA LABORAR.

LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL PREVISORES REALIZAN --

UN CUIDADOSO ANÁLISIS DE SUS NECESIDADES DE PERSONAL Y POR ELLO SE RECOMIENDA EXAMINAR EL PERSONAL QUE TIENEN ACTUALMENTE, SUS ESCALAS DE ASCENSOS, LAS VACANTES FUTURAS QUE PODRÍAN CREARSE POR LAS BAJAS PREVISTAS (POR RENUNCIAS, POR DESPIDOS, MUERTE O RETIRO); ASÍ, POR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, PARA ESTAR SIEMPRE PREVENIDOS Y CONTAR CON FUTUROS CANDIDATOS PARA OCUPAR LAS -- VACANTES.

EN OCASIONES PODEMOS ENCONTRAR QUE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL NO SE INTERESAN POR EL VOLÚMEN DE TRABAJADORES DISPONIBLES, SINO QUE, EN LUGAR DE ÉSTO, -- QUIEREN SABER: ¿QUÉ ESPECIALIDADES SE PUEDEN ENCONTRAR? ¿CUÁNTOS TRABAJADORES CON TAL CAPACIDAD ES POSIBLE QUE SOLICITEN TRABAJO CON LOS SUELDOS QUE OFRECE LA EMPRESA?. ESTO ES, PORQUE EN OCASIONES EL NÚMERO DE SOLICITANTES QUE LLEGAN A UNA EMPRESA NO REÚNEN LOS REQUISITOS QUE ÉSTA TENGA ESTABLECIDOS Y ES DIFÍCIL CONSEGUIR PERSONAL CAPACITADO QUE CUBRA LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS DENTRO DE LA EMPRESA, Y ACEPTE LAS CONDICIONES QUE SE LE OFREZCAN AL IGUAL QUE EL TRABAJO A DESEMPEÑAR.

A TRAVÉS DE LOS AÑOS LAS EMPRESAS SE HAN MOTRADO-- ENEMIGAS DE CONTRATAR TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA, -- TOMANDO EN CUENTA QUE NO CONVIENE A LA EMPRESA, PORQUE SON MENOS ENÉRGICOS Y MÁS PROPENSOS A LAS ENFERMEDADES Y ACCIDENTES, ASÍ COMO MÁS COSTOSOS EN CUANTO A PAGOS-- POR BENEFICIOS MARGINALES Y SU VIDA LABORAL ES MÁS COR-- TA; PERO EN LA ACTUALIDAD EXISTEN EMPRESAS QUE LOS ACEPTAN, PORQUE ESTIMAN QUE REÚNEN--EN OCASIONES-- MEJORES -- REQUISITOS QUE LAS PERSONAS QUE EMPIEZAN A TRABAJAR Y --

ADEMÁS POR SU EXPERIENCIA QUE PUEDE RESULTAR MAGNÍFICA PARA ADECUARSE AL PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA.

ASÍ TAMBIÉN LAS MUJERES SE HAN VISTO DESCRIMINADAS DE MUCHOS EMPLEOS. SIN EMBARGO LA MUJER SE ESTA CONVIRTIENDO EN UNA DE LA FUENTES MÁS IMPORTANTES DE MANO DE OBRA, PUESTO QUE SU PAPEL DE MADRE Y ESPOSA YA NO LE IMPIDE SU COLABORACIÓN DENTRO DEL MERCADO DE LA MANO DE OBRA Y ADEMÁS PORQUE DÍA A DÍA SE HA VENIDO SUPERANDO Y ADQUIRIENDO MAYORES CONOCIMIENTOS, PARA TRABAJAR EN CUALQUIER PUESTO.

4.1.2.- PASOS QUE DEBERÁN SEGUIRSE PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

UN SISTEMA MUY SENCILLO QUE PUEDE USAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA EL RECLUTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ES MEDIANTE LO SIGUIENTE:

- DETERMINAR EL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE SE NECESITEN
- ESTABLECER LOS REQUISITOS QUE DEBEN DE CUBRIR
- SELECCIONAR LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO A LA CUAL SOLICITARÁ EL PERSONAL INDICADO.

ESTOS PASOS SE ESTABLECEN EN FORMA GENERAL PARA TODAS LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, YA QUE SE VERÁN LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA Y SE ADOPTARÁN Y EFECTUARÁN DE LA MANERA QUE MEJOR LES SEA CONVENIENTE; YA QUE EL RECLUTAMIENTO DIFIERE MUCHO DE UNA ORGANIZACIÓN A OTRA.

4.1.3.- SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO

ENTRE LOS DIVERSOS SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO ENCONTRAMOS LOS SIGUIENTES:

DE VIVA VOZ: EL AVISO DADO POR LOS AMIGOS Y PARTICIPANTES SATISFECHOS, FIGURAN ENTRE LAS MEJORES FUENTES DE RECLUTAMIENTO CON QUE PUEDEN CONTAR LAS EMPRESAS. -- VARIAS COMPAÑÍAS TIENEN ESTABLECIDAS POLÍTICAS PARA CONTRATAR SU PERSONAL DE ESTA MANERA.

AGENCIA DE COLOCACION: EN CASI TODA CIUDAD IMPOR-- TANTE HAY AGENCIAS DE COLOCACIÓN QUE TRAMITAN CUIDADOSAMENTE A LOS SOLICITANTES PARA NECESIDADES DE EMPLEOS DETERMINADOS PARA ALGUNA ORGANIZACIÓN DADA, ABARCANDO UNA-- AMPLIA ESCALA DE OCUPACIONES.

A N U N C I O S: LOS ANUNCIOS EN LOS DIARIOS, POR-- LAS ESTACIONES RADIODIFUSORAS, EN PERIÓDICOS DEL RAMO Y-- EN LAS REVISTAS DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES, PUEDEN ATRAER GRAN NÚMERO DE SOLICITANTES, AUNQUE DE CALIDAD -- MUY VARIADA.

RECLUTAMIENTO ESCOLAR: EN MUCHAS ESCUELAS TIENEN -- ESTABLECIDO UNA BOLSA DE TRABAJO INTERIOR, A LA CUAL LAS EMPRESAS SOLICITAN ESTUDIANTES PARA QUE LABOREN CON -- ELLAS.

EL SINDICATO COMO RECLUTOR: EL SINDICATO EJERCE -- LAS FUNCIONES DE BOLSA DE TRABAJO Y TANTO EL PATRÓN COMO EL EMPLEADO HAN ACABADO POR ACEPTAR LA SALA DE CONTRATACIÓN DEL SINDICATO COMO UNA COMBINACIÓN DE AGENCIA DE -- COLOCACIONES Y DE OFICINA DE RECLUTAMIENTO.

LA FUERZA DE TRABAJO ACTUAL DE CADA EMPRESA CONSTITUYE LA FUENTE INMEDIATA MÁS CONVENIENTE, Y MEJOR, DE CANDIDATOS PARA VACANTES DENTRO DE CUALQUIER ESTABLECIMIENTO; PUESTO QUE SIEMPRE HABRÁ EMPLEADOS QUE PODRÁN TRABAJAR CON EFICIENCIA EN OTROS TRABAJOS QUE NO SEAN LOS SUYOS.

TAMBIÉN LLEGA A LA PUERTA DE TODA OFICINA DE EMPLEOS UNA CORRIENTE DE HOMBRES Y MUJERES NO SOLICITADOS Y QUE BUSCAN EMPLEO.

NO TODA PERSONA QUE LLEGA OFRECE BUEN PROSPECTO DE EMPLEADO. SIEMPRE HAY ALGUNOS TRABAJADORES EXCELENTES QUE POR EL MOMENTO SE HAN QUEDADO SIN TRABAJO.

HAY MUCHAS PERSONAS QUE TIENEN EMPLEO, PERO BUSCAN MEJORAR SU POSICIÓN Y PRESENTAN SOLICITUDES A TRAVÉS DEL CORREO. ESTAS SOLICITUDES MEREcen ATENCIÓN CUIDADOSA Y CORTÉS.

4.2.- SELECCIÓN DE PERSONAL

DENTRO DEL PROGRAMA DE PERSONAL, LA SELECCIÓN CONSTITUYE UNA DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES Y POR CONSIGUIENTE, MERECE MÁS ATENCIÓN QUE LA QUE FRECUENTEMENTE SE LE DÁ; YA QUE TIENE COMO FINALIDAD PRIMORDIAL, ENCONTRAR "EL HOMBRE ADECUADO PARA QUE CUBRA EL PUESTO ADECUADO Y A UN COSTO ADECUADO". ESTO PERMITIRÁ LA REALIZACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y POTENCIALES A FIN DE HACERLO MÁS

SATISFACTORIO A SÍ MISMO Y A LA COMUNIDAD EN QUE SE DESENVUELVE, PARA CONTRIBUIR-DE ESTA MANERA- A LOS PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN. AÚN CUANDO EXISTEN FORMAS PARA MEJORAR EL "PROGRAMA DE SELECCIÓN", MUCHOS HOMBRES DE EMPRESAS CONSIDERAN QUE "CONOCEN A LAS PERSONAS" Y QUE PUEDEN SELECCIONAR HOMBRES POTENCIALMENTE EFECTIVOS A TRAVÉS DE UNA BREVE ENTREVISTA. LA SUGESTIÓN DE QUE LAS ENTREVISTAS Y OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN PUDIERAN SER MEJORADAS, PUEDE SER MAL VISTO POR ALGUNOS MIEMBROS DEL PERSONAL DE LÍNEA O DEL GRUPO DEL PERSONAL; SIN EMBARGO DEBEMOS TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA HACER LOS CAMBIOS O AJUSTES NECESARIOS EN INTERÉS DE PODER REALIZAR UNA MEJOR SELECCIÓN.

COMO EN OTRAS FUNCIONES DE PERSONAL, EN LA SELECCIÓN EXISTEN POSIBILIDADES DE QUE SE PRESENTEN NUEVOS MÉTODOS QUE PUEDAN LLEVARSE A LA PRÁCTICA. SI BIEN PUEDEN SER CONSIDERADOS Y PROBADOS, LOS MAYORES AVANCES PROBABLEMENTE SE OBTENDRÁN MEDIANTE NUEVOS ENFOQUES O INNOVACIONES A LOS MÉTODOS ANTIGUOS, CUYOS VERDADEROS ALCANCES POTENCIALES NO SE HAN LOGRADO COMPLETAMENTE. LA INVESTIGACIÓN ES UNA DE LAS RESPUESTAS A ESTE PROBLEMA. LLEVANDO UN REGISTRO CONSTANTE DE LOS "ACIERTOS" Y DE LOS "ERRORES" EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL, ES POSIBLE DETECTAR LAS FUENTES DE ERRORES Y HACER LAS CORRECCIONES Y MEJORÍAS PERTINENTES. MANTENER EL GRUPO DE INVESTIGADORES ORIENTÁNDOLO A DETERMINAR LAS REQUISICIONES QUE DEBE LLENAR EL PERSONAL NO ES TAREA FÁCIL; SIN EMBARGO, ES UN TRABAJO ESENCIAL PARA QUE LA SELECCIÓN TENGA ÉXITO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS BUSCADO

4.2.1.- OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

LA META DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN HOY EN DÍA, ESTÁ EN LA UTILIZACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS Y MEDIOS DISPONIBLES QUE PERMITAN LA IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS -- CUYAS CARACTERÍSTICAS, CAPACIDADES, INTERESES, Y DEMÁS CUALIDADES, REÚNEN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LAS-- ESPECIFICACIONES DE TRABAJO PARA CADA PUESTO EN LA ORGA-- NIZACIÓN. RECONOCER LAS VENTAJAS DE UNA SELECCIÓN -- CUIDADOSA DE TRABAJADORES Y UNA UBICACIÓN ADECUADA DE-- ESTE PERSONAL EN LOS PUESTOS QUE ESTÉN POR OCUPARSE. -- AL MISMO TIEMPO, TRATAR DE EVITAR LA DEFICIENCIA QUE -- SUELE APARECER EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNA -- CIÓN DE LOS TRABAJOS. TAMBIÉN ES MUY COMÚN ENCONTRAR PERSONAS QUE SE CONSIDERAN "CAPACES" DE IDENTIFICAR A-- LOS ASPIRANTES DESEABLES A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN -- PERSONAL; O SE ESTABLEZCAN MEDIANTE SU PARECER PERSONAL Y SIN MAYOR AYUDA, CUÁLES CANDIDATOS POSEEN UN CAMPO -- AMPLIO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES. NO SE PUEDE NEGAR QUE ESTOS JUICIOS HAN CONTITUÍDO LA BASE MÁS IMPORTAN-- TE PARA LA SELECCIÓN HASTA LA FECHA; SIN EMBARGO, LOS-- PROCEDIMIENTOS MODERNOS DE LA SELECCIÓN UTILIZADOS, -- POR MÁS AMPLIADOS QUE PAREZCAN, SE HAN DERIVADO DE LA-- EXPERIENCIA; Y ESTA MISMA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO -- QUE ES IMPOSIBLE DETECTAR LA POTENCIALIDAD DE LOS SOLI-- CITANTES MEDIANTE OBSERVACIONES VISUALES Y SOMERAS.

REDUCIDA EN SU EXPRESIÓN MÁS SNECILLA, LA FUNCIÓN-- DE LA SELECCIÓN, INVOLUCRA UNA CORRELACIÓN CUIDADOSA -- DE LAS CARACTERÍSTICAS HUMANAS Y LOS REQUISITOS DEL -- TRABAJO, DIRIGIDA HACIA EL MEJOR ACOMODO DEL INDIVIDUO AL PUESTO.

PARA PODER OPERAR CON EFICACIA Y EFICIENCIA, EL PROCEDIMIENTO REQUIERE:

-QUE SE ESTABLEZCAN REQUISITOS DEFINITIVOS PARA CADA TRABAJO (OBRA DEL ANALISTA DEL - TABAJO)

-QUE SE IDENTIFIQUE Y ESTABLEZCA ALGUNA -- MEDICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS HUMANAS - (LA FUNCIÓN PARTICULAR DE LOS QUE SE ENCAR - GAN DE LA SELECCIÓN).

SIN EMBARGO, ES DIFÍCIL DESCUBRIR, CLASIFICAR E IDEN - TIFICAR LAS CUALIDADES HUMANAS, Y DE AHÍ QUE ESTE HECHO - FUNDAMENTAL LLEGA A COMPLICAR EL PROCEDIMIENTO SELECTIVO. SI BIEN SE SABE QUE CUALQUIER INDIVIDUO MANIFIESTA UN -- CAMPO MUY AMPLIO Y NIVELES MUY VARIADOS DE HABILIDADES - MENTALES Y FÍSICAS.

A TRAVÉS DE LA COMBINACIÓN DE ESTAS CARACTERÍSTICAS - CON CUALIDADES CULTURALES QUE SE HAN ADQUIRIDO MEDIANTE - LA EXPERIENCIA SOCIAL DEL INDIVIDUO, SE LLEGA A LA INFI - NIDAD DE VARIEDADES; DE MANERA QUE LA EVALUACIÓN DE LOS - SERES HUMANOS LLEGA A SER UNA EMPRESA MUY DIFÍCIL.

4.2.2.- TIPO DE PRUEBAS

PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL SE REALIZAN CIERTOS - TIPOS DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS PARA ELEGIR A LA PERSONA - INDICADA PARA EL PUESTO QUE ESTÁ VACANTE, TALES COMO: EN - TREVISTA DE EMPLEO; PRUEBAS PSICOLÓGICAS, ETC..

SI BIEN HAY ALGUNOS HOMBRES DE EMPRESA QUE RECHAZAN - LAS PRUEBAS POR COMPLETO, LA MAYORÍA DE ELLOS RECONOCEN -

QUE ÉSTAS PUEDEN REPRESENTAR UNA AYUDA VALIOSA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL SI SE USAN APROPIADAMENTE. ANTES DE QUE LAS PRUEBAS SE PONGAN EN OPERACIÓN ES NECESARIO LLEVAR A CABO LA EXPERIMENTACIÓN ADECUADA Y DEFINIR LAS PRUEBAS Y EL CRITERIO DEL ÉXITO EN EL DESEMPEÑO DE LOS PUESTOS. CON EL OBJETO DE ESTABLECER ESTAS RELACIONES, LOS ADMINISTRADORES DEBEN DECIDIR PRIMERO LO QUE CONSTITUYE UN DESEMPEÑO ACEPTABLE EN UN PUESTO; DICHO CRITERIO PUEDE USARSE ENTONCES PARA DARLE VALIDEZ A LAS PRUEBAS Y PUEDE SER COMUNICADO A LOS EMPLEADOS CON EL OBJETO DE QUE CUENTEN CON UNA IMAGEN CLARA DE LO QUE SE ESPERA DE ELLOS.

LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE LAS PRUEBAS DESCANSAN EN SU OBJETIVIDAD. SI BIEN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS SE USAN MÁS FRECUENTEMENTE EN UNA FORMA NO ESTADÍSTICA, MEDIANTE CRITERIOS PERSONALES, AÚN CON ESTE MÉTODO, SE INTRODUCE MAYOR OBJETIVIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y, POR LO TANTO, UN EFECTO BENÉFICO SOBRE EL PROGRAMA DE PERSONAL. SIN EMBARGO, PUEDEN OBTENERSE TAMBIÉN MUY BUENOS RESULTADOS A TRAVÉS DEL USO DE MÉTODOS ESTADÍSTICOS PARA TOMAR DECISIONES Y ESTOS MÉTODOS SE ESTAN HACIENDO CADA VEZ MÁS EFICACES.

4.2.3.- LA ENTREVISTA DE EMPLEO

LA FUNCIÓN ESENCIAL DE LA ENTREVISTA ES LA DE DARLE A QUIEN PRACTIQUE, LA OPORTUNIDAD DE ENCONTRARSE CARA A CARA CON EL SOLICITANTE, PERMITIÉNDOLE ASÍ EVALUAR CIERTAS CUALIDADES DEL CANDIDATO. ESTAS ENTREVISTAS SE PUEDEN CONSIDERAR COMO INSTRUMENTO DE SELECCIÓN CUANDO LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES, LA APARIENCIA FÍSICA Y LOS-

FACTORES SOCIALES SON EXIGENCIAS FUNDAMENTALES DEL EMPLEO. SIN EMBARGO, EN DICHAS CIRCUNSTANCIAS, LA SUBJETIVIDAD DE ESTAS ENTREVISTAS LIMITA CONSIDERABLEMENTE SU UTILIDAD. LA ENTREVISTA NUNCA DEBE CONSIDERARSE COMO UN SUSTITUTO DE -- LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS PREPARADAS; ESPECIALMENTE PARA -- AQUILATAR FACTORES TALES COMO LA INTELIGENCIA Y EL CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.

LA ENTREVISTA DE EMPLEO ENFOCA DESDE UNA PERSPECTIVA -- ADECUADA. ADEMÁS DE LA PRINCIPAL DE ACEPTAR O RECHAZAR AL SOLICITANTE, OBTIENE CIERTA INFORMACIÓN ACERCA DE LA SITUACIÓN DEL CANDIDATO. EL QUE LLEVARÁ A CABO LA ENTREVISTA -- LE TRASMITE AL INTERROGADO CIERTAS INFORMACIONES REFERENTES AL EMPLEO Y A LA EMPRESA Y ESTABLECE CON ÉL UNA AMISTOSA RELACIÓN.

OTROS DE LOS RASGOS DE LA ENTREVISTA, SEGÚN SE PRACTICA DE ORDINARIO, ES SU FALTA DE CONFORMIDAD.

LA ENTREVISTA DE EMPLEO IMPLICA DOS SERIES DE RESPUESTAS PSICOLÓGICAS SIGNIFICATIVAS: LAS QUE CORRESPONDEN AL INTERROGATORIO Y LAS QUE CORRESPONDEN AL SOLICITANTE. LOS ESTÍMULOS PARA LAS SELECCIONES DEL INTERROGADOR SON PROPORCIONADAS POR LAS RESPUESTAS QUE EL SOLICITANTE DÉ A SUS -- PREGUNTAS, POR SU APARIENCIA FÍSICA Y POR SUS MODALES PERSONALES. LA MANERA EN QUE EL SOLICITANTE CONTESTA LAS -- PREGUNTAS (LAS REACCIONES DEL SOLICITANTE) SON A SU VEZ, -- UNA FUNCIÓN DE LOS ESTÍMULOS PROPORCIONADOS POR EL INTERROGADOR.

LA ENTREVISTA IMPLICA UNA INTERROGACIÓN PERSONAL MUY -- ACTIVA. LAS DOS PARTES REACCIONAN SEGÚN EL MODO DE VERSE-EL UNO AL OTRO.

PRÁCTICAMENTE TODO CANDIDATO EXPERIMENTA CIERTO GRADO DE ANSIEDAD Y TAMBIÉN TENSION DURANTE LA ENTREVISTA, Y SU NERVIOSISMO ESTÁ BIEN FUNDADO. EL QUE SEA ACEPTADO O RECHAZADO DEPENDE, POR LO MENOS EN PARTE, DE LA IMPRESIÓN QUE LE CAUSE A SU INTERROGADOR. DE IGUAL MODO VARÍA MUCHO EL GRADO EN QUE DISTINTOS INTERROGADORES TRATAN DE ESTABLECER UNA RELACIÓN DE COMPRENSIÓN, UNA RELACIÓN DE CORDIALIDAD, DE ENTENDIMIENTO Y DE COMODIDAD DESDE EL PRINCIPIO DE LA ENTREVISTA.

EL COMPORTAMIENTO DE CUALQUIERA QUE SOLICITE TRABAJO PUEDE SER COMPLETAMENTE DISTINTO SI ES ENTREVISTADO CON UN DIRECTOR DE PERSONAL:

-QUE ES ÉL MISMO TRANQUILO, DE MODALES SOSEGADOS SIN PRISA

-QUE LA IMPRESIÓN DE COMPRENDER VERDADERAMENTE LA TENSION ORIGINADA POR LA SITUACIÓN DE LO QUE SERÍA SI EL INTERROGADOR MUESTRA UNA PRISA EVIDENTE, SE VE TENSO Y SE VE DEMASIADO OCUPADO, INDISPUESTO O INCAPAZ PERSONALMENTE DE ESTABLECER UNA CORRIENTE DE COMPRENSIÓN.

TODOS TENEMOS CIERTOS PREJUICIOS O IDEAS PRECONCEBIDAS ACERCA DE LAS DEMÁS PERSONAS. HAY CIERTAS CARACTERÍSTICAS QUE INMEDIATAMENTE "NOS CAEN MAL". ES POSIBLE QUE LOS INTERROGADORES REACCIONES DE UNA FORMA PRECONCEBIDA PORQUE ASOCIAN AL SOLICITANTE CON CIERTO GRUPO ACERCA DEL CUAL TIENEN CIERTA PREDISPOSICIÓN O IDEA ESTEROTIPADA.

EL EFECTO DE LOS PREJUICIOS PERSONALES ES EL DE INTRODUCIR EN LAS ENTREVISTAS UNA BASE ALTERNANTE SUBJETIVA PARA LA SELECCIÓN O RECHAZO DE DETERMINADOS SOLICITANTES.

ES POSIBLE QUE LOS ELEMENTOS DE JUICIOS UTILIZADOS POR UN ENTREVISTADOR O INTERROGADOR EN PARTICULAR, NO TENGA NINGUNA RELACIÓN CON LAS CAPACIDADES QUE SE REQUIEREN PARA UNA EJECUCIÓN SATISFACTORIA DEL TRABAJO.

EL EFECTO DEL "HALO" ES LA TENDENCIA A GENERALIZAR PARTIENDO DE ALGUNA CARACTERÍSTICA O RASGO ESPECÍFICO PARA LLEVAR A UNA EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ADECUACIÓN DE UN SOLICITANTE.

LA ENTREVISTA SE PUEDE REALIZAR DE DOS FORMAS: -- INTERNA O EXTERNA. LA INTERNA SE REALIZA DENTRO DE LA EMPRESA Y PUEDE SER PARA VER APTITUDES. LA EXTERNA SE REALIZA FUERA DE LA EMPRESA PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, A LOS CLIENTES, AL PÚBLICO. LA ENTREVISTA INTERNA PUEDE SER DE PERSONA A PERSONA O COLECTIVA.

LAS ENTREVISTAS PUEDEN SER DE DIFERENTES TIPOS: -- DIRIGIDAS O GUIADAS, DE PRESIÓN Y MIXTAS. POR SU OBJETIVO PUEDEN SER, ENTRE OTRAS: DE EMPLEO, DE ORIENTACIÓN, DE APTITUD, DE OPINIÓN, AJUSTE EMOCIONAL, SALIDA.

LA ENTREVISTA DIRIGIDA TIENE POR OBJETIVO, EL NO PERDER EL TIEMPO, EL DE OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA Y LA QUE LE ES IMPORTANTE A AL EMPRESA.

EN LA ENTREVISTA DE PRESIÓN, SE OBTIENE LAS REACCIONES DE LA PERSONA Y SE UTILIZA PRINCIPALMENTE PARA LA -- SELECCIÓN DE EJECUTIVO.

EN LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA, LAS PREGUNTAS SON DE -- TIPO OPCIONAL; EL INDIVIDUO DEBE DE HABLAR DE CUALQUIER-COSA.

SE REALIZA PARA VER LA FORMA DE EXPRESIÓN DE LA PERSONA.

LA ENTREVISTA MIXTA, ES LA QUE SE REALIZA TOMANDO EN CUENTA CUALQUIERA DE LAS ANTERIORES.

LA ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN, CONSISTE EN DAR ORIENTACIÓN PARA EQUILIBRAR AL EMPLEADO DENTRO DE LA EMPRESA. BUSCA LA MOTIVACIÓN.

LA ENTREVISTA DE DESARROLLO, SE REALIZA PARA ORIENTAR AL TRABAJADOR PARA QUE SE SUPERE.

LA ENTREVISTA DE AJUSTE EMOCIONAL, SE REALIZA PARA RESOLVER LAS EMOCIONES DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA.

LA ENTREVISTA DE APTITUD Y DE OPINIÓN, TIENE IMPORTANCIA PORQUE LA EMPRESA SE DA CUENTA DE CUÁLES SON LAS OPINIONES DE SUS TRABAJADORES RESPECTO A ELLA.

LA ENTREVISTA DE SALIDA, ES CUANDO UN EMPLEADO SE RETIRA DE LA EMPRESA Y ANTES DE DESPEDILO SE PLATICA CON ÉL PARA CONOCER LOS MOTIVOS DE SU RETIRO.

4.2.4.- PRINCIPALES PUNTOS DE LA TÉCNICA PARA LA ENTREVISTA.

- 1) SEÑALAR EL LUGAR, QUE SEA PRIVADO, EN UN BUEN AMBIENTE, DEBE DE SEGUIR UNA SECUENCIA.
- 2) LA DURACIÓN DE LA ENTREVISTA. DEBE SER LOS MÁ S CORTO POSIBLE.

- 3) CONTINUIDAD. -BASADA EN LOS DATOS RECABADOS DEBE DE LLEGAR A UNA CONCLUSIÓN, PUES ÉSTO ES UNA CONTINUIDAD DEL INDIVIDUO. EL ENTREVISTADOR DEBE SER UNA PERSONA, PREPARADA, INTELIGENTE, QUE SEPA ESCUCHAR.
- 4) PLANEAR CUIDADOSAMENTE LA ENTREVISTA.
- 5) PREPARAR EL CUESTIONARIO.
- 6) CONTROLAR LA ENTREVISTA.
- 7) MANTENER INTERÉS EN EL ENTREVISTADO.
- 8) ANALIZAR SU COMPORTAMIENTO Y LOS DATOS QUE NOS PROPORCIONE.
- 9) HACER RECOMENDACIONES ADECUADAS.

PARA LAS ENTREVISTAS NO DIRIGIDAS:

- 1) ENTENDER EL PROBLEMA CONFORME LO EXPRESA EL ENTREVISTADO, SIN CRITICARLO.
- 2) EL ENTREVISTADOR DEBE HABLAR DEL MISMO MODO DEL ENTREVISTADO

EXISTEN TRES FASES:

- A) DE SENTIMIENTO: AQUÍ SE LIBERA DE SUS SENTIMIENTOS

- b) DE LOS HECHOS: AQUÍ EL ENTREVISTADOR DEBE DE REALIZAR PREGUNTAS BREVES.
- c) DE LAS CONCLUSIONES: EN PRIMER LUGAR SE DEBE DE MOTIVAR PARA QUE MEDITE SOBRE TODO LO QUE HA DICHO.

EL FORMULARIO DE SOLICITUD Y LA ENTREVISTA SON LOS DOS INSTRUMENTOS QUE MÁS SE UTILIZAN PARA LA SELECCIÓN Y COLOCACIÓN DEL PERSONAL.

UNO DE LOS SISTEMAS DE MEJORAR LA VALIDEZ DE LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD CONSISTE EN: EVALUAR LAS RESPUESTAS A CUESTIONES INDIVIDUALES (POR EJEMPLO: EDAD, AÑOS DE EXPERIENCIA, ETC.) Y CALIFICAR LA SOLICITUD MEDIANTE LA SUMA DE DICHOS AVALÚOS.

LOS AVALÚOS DERIVAN DE UNA INVESTIGACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE DETERMINADAS RESPUESTAS Y CIERTO CRITERIO DE ÉXITO DEL EMPLEADO. CUANTO MÁS ESTRECHA ES LA RELACIÓN, TANTO MÁS ALTO ES EL AVALÚO QUE SE LE ASIGNA A UNA RESPUESTA DETERMINADA.

LA ENTREVISTA DE EMPLEO LLENA DOS OBJETIVOS, ADemás DEL FUNDAMENTAL DE PROPORCIONAR UNA BASE PARA ACEPTAR O RECHAZAR A UN CANDIDATO. EL INTERROGADOR PROPORCIONA AL SOLICITANTE CIERTA INFORMACIÓN ACERCA DEL EMPLEO Y DE LA EMPRESA Y PROCURA ESTABLECER UNA RELACIÓN AMISTOSA CON ÉL. ESTA ÚLTIMA ES UNA FUNCIÓN IMPORTANTE, YA QUE, AÚN LOS CANDIDATOS RECHAZADOS SON CONSUMIDORES POTENCIALES.

LA CONFIABILIDAD DE JUICIO BASADOS EN ENTREVISTAS SIN CONTROL ES MUY DEFICIENTE. ESTO SE DEBEN EN PARTE, A QUE LOS INTERROGADORES DIFIEREN EN CUANTO AL GRADO EN QUE PUEDEN ESTABLECER UNA RELACIÓN FAVORABLE Y DESVANECER LA TENSIÓN. LAS DIVERGENCIAS ENTRE LOS INTERROGADORES EN CUANTO A SU EVALUACIÓN DE LA ACTITUD DE UN SOLICITANTE PARA EL EMPLEO, DISMINUYEN TAMBIÉN LA CONFIABILIDAD DE ESTA TÉCNICA. ESTAS DIVERGENCIAS SON EL RESULTADO DEL EFECTO DE DISTINTAS CLASES DE PREDISPOSICIONES Y PUEDEN ATRIBUIRSE ASIMISMO A QUE EL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA DEPENDE DEL CAPRICHO DEL INTERROGADOR.

EN LA ENTREVISTA ESTANDARIZADA, SE CONTROLA AL PROCEDIMIENTO DE MANERA QUE SE REDUCE EL EFECTO QUE PUEDE TENER LAS PREDISPOSICIONES DEL INTERROGADOR. ESTÁ ESPECIFICADO EL PATRÓN DE LAS PREGUNTAS QUE TODOS LOS INTERROGADORES TIENEN QUE HACERLES A TODOS LOS SOLICITANTES. ADEMÁS, ESTÁN DETERMINADOS CON CLARIDAD LOS FACTORES EN QUE DEBE BASARSE EL INTERROGADOR EN SU EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.

4.2.5.- PRUEBAS ESTANDARIZADAS

LA DECISIÓN DE USAR UNA PRUEBA EDITADA COMERCIALMENTE O MANDARLA PREPARAR EN FORMA ESPECIAL, SE DEBE TOMAR DE ACUERDO CON CADA SITUACIÓN EN PARTICULAR. LAS VENTAJAS EVIDENTES DE LAS PRUEBAS ESTANDARIZADAS INCLUYEN: LA ECONOMÍA, LA INMEDIATA DISPONIBILIDAD Y SU ACCESIBILIDAD A LAS NORMAS

A PESAR DE ESTAS VENTAJAS, EL USO DE LAS PRUEBAS COMERCIALES PRESENTA CIERTAS LIMITACIONES. NO SE PUEDE DAR POR SENTADA LA VALIDEZ DE DICHAS PRUEBAS; DEBE DETERMINARSE EN LAS CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES EN QUE SE APLICARÁ LA PRUEBA. ASIMISMO ES FRECUENTE QUE LAS PRUEBAS COMERCIALES NO SEAN APROPIADAS PARA EL PROBLEMA ESPECÍFICO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE SE LE PRESENTA A UNA EMPRESA.

LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS DIFIEREN UNA DE OTRA EN LA FORMA EN QUE SE PREPARAN, SE ADMINISTRAN, Y SE CLASIFICAN. ADEMÁS DE LA DIFERENCIACIÓN ANTES MENCIONADA ENTRE LAS PRUEBAS SUBJETIVAS Y LAS OBJETIVAS, ALGUNAS TIENEN UN LÍMITE DE TIEMPO (PRUEBAS DE VELOCIDAD); MIENTRAS QUE OTRAS NO LO TIENEN (PRUEBAS DE CAPACIDAD); ALGUNAS REQUIEREN QUE EL EXAMINADO HAGA FUNCIONAR ALGUNA CLASE DE APARATO O EQUIPO; MIENTRAS QUE OTRAS SÓLO PIDEN QUE EL EXAMINADO RESPONDA MARCANDO UNA CONTESTACIÓN A UNA PREGUNTA ESCRITA.

ADEMÁS DE LA DIFERENCIA EN LA FORMA, LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS SON DIFERENTES UNAS DE OTRAS CON RESPECTO A LAS FUNCIONES QUE EVALÚAN. SE HA DETERMINADO QUE DICHAS FUNCIONES SON LA INTELIGENCIA, LA APTITUD, LA REALIZACIÓN, EL INTERÉS Y LA PERSONALIDAD.

LAS PRUEBAS DE INTELIGENCIA Y DE APTITUD ESTÁN DESTINADAS A EVALUAR LA CAPACIDAD MÁS BIEN QUE LOS CONOCIMIENTOS. POR LO TANTO SON MÁS ADECUADAS PARA AQUELLAS SITUACIONES EN QUE EL EMPLEO A LLENAR REQUIERE HABILIDADES O CONOCIMIENTOS ESPECIALES QUE LA EMPRESA SE

PROPONE ENSEÑAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS. SIN EMBARGO, - LA OFICINA DE EMPLEOS BUSCARÁ PERSONAS QUE SEPAN CÓMO - REALIZAR CIERTA CLASE DE TRABAJO. EN TALES CASOS, LAS- PRUEBAS DE SELECCIÓN DEBERÁN DE EVALUAR LA REALIZACIÓN, LOS CONOCIMIENTOS O LA PERICIA.

LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD, TALES COMO LAS PRUEBAS DE INTELIGENCIA, DE APTITUD Y DE REALIZACIÓN, SON - FUNDAMENTALES PARA UN PROGRAMA DE PRUEBA DEL PERSONAL.- ALGUNAS VECES SE COMPLEMENTAN CON CIERTOS ASPECTOS, CON EL FIN DE EVALUAR LOS INTERESES Y LA PERSONALIDAD.

LA OBJECCIÓN PRINCIPAL QUE SE PUEDE HACER AL USO DE- LOS INVENTARIOS DE INTERESES Y PERSONALIDAD EN LA SELEC- CIÓN DE PERSONAL ES LA DE QUE ESTOS INSTRUMENTOS TIEN-- DEN A TRANSPARENTARSE DEMASIADO. EL EXAMINADO PUEDE, - CON FRECUENCIA, DETERMINAR POR LA LECTURA DE LOS PUNTOS, CUÁL ES LA RESPUESTA QUE PRESENTARÁ SU PERSONALIDAD BA- JO LA LUZ MÁS FAVORABLE PARA EL EMPLEO DE QUE SE TRATA.

LA TÉCNICA DE LA SELECCIÓN OBLIGADA OFRECE UN PRO-- CEDIMIENTO DESTINADO A OBIAR LA TRASLUCIDÉZ DEL USO DE INVENTARIOS DE PAPEL Y LÁPIZ. PARA LA EVALUACIÓN DE -- LOS INTERESES Y DE LA PERSONALIDAD TAMBIÉN ESTÁN EXEN-- TAS DEL ELEMENTO DE LA TRASLUCIDÉZ; PERO TIENDEN A TE-- NER UNA CONFIABILIDAD DEFICIENTE. SE ESTÁ EN VISTA DE-- UNA AMPLIACIÓN MÁS AMPLIA DE ESTOS PROCEDIMIENTOS.

4.2.6.- "TESTS"

PARA MUCHAS PERSONAS, LOS "TESTS". (PRUEBAS DE DIS-- TINTOS ÓRDENES) SON SINÓNIMO DE SISTEMAS DE SELECCIÓN,-

A PESAR DE QUE MUCHAS COMPAÑÍAS NO EMPLEAN PROCEDIMIENTOS PROBATORIOS CON "TESTS", EN SUS PROGRAMAS DE SELECCIÓN. LOS "TESTS" SE HAN CREADO, HACIENDO UN ESFUERZO POR HALLAR MEDIOS MÁS OBJETIVOS PARA MEDIR LAS APTITUDES DE QUIENES SOLICITAN EMPLEO, ASÍ COMO PARA UTILIZARLOS CON LOS EMPLEADOS QUE SON CANDIDATOS A TRASLADO O ASCENSO. UNA DE LAS PRINCIPALES VENTAJAS ES QUE PUEDAN PONER AL DESCUBIERTO APTITUDES Y TALENTOS QUE NO HUBIESEN PODIDO DESCUBRIRSE EN ENTREVISTAS NI HACIENDO ENUMERACIONES DE EXPERIENCIAS, DE EDUCACIÓN Y TRABAJO. LOS "TESTS" PROCURAN ELIMINAR LA POSIBILIDAD DE QUE SEAN LOS PREJUICIOS DEL ENTREVISTADOR, Y NO LA CAPACIDAD POTENCIAL DEL EXAMINADO, LO QUE GOBIERNE LAS DECISIONES DE SELECCIÓN. DEBIDO A SU IMPORTANCIA, PROCEDEREMOS A EXAMINAR ATENTAMENTE SUS PROPÓSITOS Y SUS LIMITACIONES, ASÍ COMO ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS DE POLÍTICA QUE CONFORMAN SU APLICACIÓN A LA SELECCIÓN Y COLOCACIÓN DE PERSONAL.

4.2.7.- TIPOS PRINCIPALES DE "TESTS"

EN PRIMER LUGAR EXAMINAREMOS ALGUNOS DE LOS TIPOS DE "TESTS" MÁS COMÚNMENTE EMPLEADOS, ASÍ COMO LOS OBJETIVOS QUE ELLOS MISMOS FIJAN. PARTIENDO DE ESTA BASE, EXAMINAREMOS DESPUÉS, LAS LIMITACIONES DE LOS "TESTS" FORMALES; HACIENDO HINCAPIÉ EN EL EXTREMO CUIDADO CON QUE SE HA DE PROCEDER A LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

"TESTS" DE ACTUACIÓN

EL TIPO MÁS SENCILLO Y QUIZÁ MÁS NOTORIO DE PROCEDIMIENTO DE PRUEBA ES EL DE MUESTRA DE TRABAJO O "TESTS"-

DE ACTUACIÓN POR EL QUE SE LE PIDE AL SOLICITANTE QUE MUESTRE SU CAPACIDAD PARA HACER EL TRABAJO.

"TESTS" DE INTELIGENCIA

DANDO POR SUPUESTO QUE LAS PERSONAS QUE SON LISTAS-BRILLANTES Y RÁPIDAS EN APRENDER A ASIMILAR CUALQUIER LABOR MÁS APRISA Y MEJOR QUE LOS QUE ESTÁN MENOS BIEN DOTADOS, SON MUCHAS LAS COMPAÑÍAS QUE UTILIZAN "TESTS" DE INTELIGENCIA EN GENERAL. LOS "TESTS" MÁS PRECIOSOS Y DIGNOS DE CONFIANZA EXIGEN MUCHAS HORAS DE ADMINISTRACIÓN POR PARTE DE UN PROFESIONAL Y RESULTAN CAROS Y ENGORROSOS. POR LO TANTO, LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN "TESTS" MÁS BREVES, A BASE DE PAPEL Y LÁPIZ QUE DAN UNA RELATIVA APROXIMIDAD DEL C.I. (COCIENTE INTELECTUAL), DEL SOLICITANTE.

"TESTS" DE APTITUD

LOS "TESTS" DE INTELIGENCIA VIENEN SIENDO, EN CIERTO SENTIDO, UNA ESPECIE DE "TESTS" DE APTITUD QUE MIDE LA CAPACIDAD EN POTENCIA DEL CANDIDATO PARA APRENDER UNA NUEVA LABOR. SIN EMBARGO, LOS PSICÓLOGOS HAN CREADO UN GRAN NÚMERO DE "TESTS" DE APTITUD MUCHO MÁS ESPECIALIZADOS, CUYO INTENTO ES PRECISAMENTE PREDECIR LAS POSIBILIDADES DE QUE DETERMINADO SUJETO PUEDA APRENDER CIERTO TIPO DE TRABAJO DE UNA MANERA EFECTIVA. POR EJEMPLO: LAS PERSONAS DIFIEREN SEÑALADAMENTE DE SU CAPACIDAD PARA APRENDER TRABAJOS QUE NECESITAN UNA COORDINACIÓN PRECISA, VISUAL Y MUSCULAR TAL COMO LAS LABORES Q

HACEN EL MAESTRO DE TALLER O EL BUÉN MECÁNICO. SE HAN CREADO "TESTS" PARA EVALUAR EL GRADO EN QUE UN EMPLEADO, QUE NO TIENE APTITUDES PARA HACER UNA LABOR ESPECIALIZADA, PUEDA APROVECHAR LA CAPACITACIÓN, SI TIENE UNA HABILIDAD MECÁNICA FUNDAMENTAL.

"TESTS" DE PERSONALIDAD

MUCHOS OBSERVADORES TIENEN LA IMPRESIÓN DE QUE SON MÁS LOS EMPLEADOS QUE FRACASAN EN SU LABOR DEBIDO A -- DEFECTOS DE LA PERSONALIDAD QUE DEBIDO A LA FALTA DE -- APTITUD O DE CAPACIDAD FÍSICA. EL EMPLEADO BIEN AJUSTADO PSICOLÓGICAMENTE QUE ESTÁ ALTAMENTE MOTIVADO PARA HACER UNA BUENA LABOR, PUEDE VALER MÁS A LA COMPAÑÍA -- QUE EL HOMBRE CON GRAN POTENCIAL PERO QUE ES PEREZOSO -- O QUE SE HAYA TRANSTORNADO EMOCIONALMENTE. HAY VECES -- EN QUE LA PERSONALIDAD AFECTA LA SITUACIÓN EN EL TRABAJO DE LA MANERA MÁS INESPERADA.

EN REALIDAD PARA LOS EMPLEOS DE DIRECCIÓN, LOS -- "TESTS" DE PERSONALIDAD PUEDEN SER MUY BIEN EQUIVALENTES A LAS PRUEBAS DE MUESTRA DE TRABAJO, PUESTO QUE EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE PARA MUCHOS CARGOS DE DIRECCIÓN ES LA CAPACIDAD PARA TRATAR CON LA GENTE EN FORMA EFECTIVA.

LOS "TESTS" DE PERSONALIDAD MÁS CONOCIDOS SON TAMBIÉN DEL TIPO QUE SE RESUELVE CON PAPEL Y LÁPIZ. EL -- SOLICITANTE RECIBE UN FOLLETO CON EL "TESTS"; SE DA -- UNA CLAVE TIPO QUE SIRVE PARA QUE LOS TÉCNICOS DEL -- DEPARTAMENTO DE EMPLEO PUEDAN VALUARLOS CON FACILIDAD -- Y CON UNA CAPACITACIÓN Y UNOS GASTOS LIMITADOS.

LA MAYORÍA DE ESTOS "TESTS" DE PAPEL Y LÁPIZ SE ATRIBUYEN LA FACULTAD DE DAR UNA IMAGEN BIEN REDONDEADA DE LA PERSONALIDAD DEL SOLICITANTE; PERO MUCHOS OBSERVADORES ALEGAN QUE SON SUPERFICIALES, INEXACTOS Y QUE INDUCEN A ERROR. LOS PSICÓLOGOS CLÍNICOS ABOGAN POR LAS ENTREVISTAS PROFUNDAS Y LOS "TESTS" DE "PROYECCIÓN", QUE TIENEN QUE ADMINISTRARSE EN MUCHAS HORAS Y QUE HAN DE INTERPRETARSE POR SEPARADO POR PERITOS BIEN PREPARADOS.

DOS "TESTS" MUY CONOCIDOS DE PROYECCIÓN DE LA PERSONALIDAD SON: EL "TEST" DE LAS MANCHAS DE TINTA DE RORSCHACH, Y EL "TEST" DE PERCEPCIÓN TEMÁTICA; ESTOS "TESTS" HACEN MUY POCO HINCAPIÉ EN MEDIR RASGOS ESPECÍFICOS. INTENTAN MÁS BIEN EVALUAR LAS RELACIONES DINÁMICAS DENTRO DE LA PERSONALIDAD TOTAL. SON DIFÍCILES DE FALSEAR PUESTO QUE NO TIENEN RESPUESTAS CORRECTAS MANIFIESTAS. EN PRINCIPIO, ESTOS "TESTS" SE CREARON PARA ANALIZAR LAS PERSONALIDADES ANORMALES.

"TESTS" DE SITUACIÓN

LOS "TESTS" DE SITUACIÓN COMBINAN LAS PRUEBAS DE ACTUACIÓN Y LOS "TESTS" DE PERSONALIDAD. ESTÁN DESTINADOS A OBSERVAR LA FORMA EN QUE LOS SOLICITANTES DE EMPLEOS REACCIONAN ANTE SITUACIONES FORZADAS PERO EXISTENTES EN LA VIDA REAL.

DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, SE INICIÓ UN PROGRAMA DE PRUEBAS QUE DIFERÍA RADICALMENTE DE LOS "TESTS" IMPRESOS Y DE LAS ENTREVISTAS TRADICIONALES.

LOS CANDIDATOS A PUESTOS ESPECIALES ERAN PUESTOS EN SI TUACIONES PROPIAS DE LA VIDA REAL Y SE LES PEDÍA QUE - SOLUCIONACEN VERDADEROS PROBLEMAS. LAS MEDIDAS CLAVE- DE ESTOS "TESTS" ERAN LA REACCIÓN ANTE EL TURBULENTO - AYUDANTE, LA CAPACIDAD PARA RESISTIR LA TENSIÓN Y LA - DEMOSTRACIÓN DE INGENIO EN UNA SITUACIÓN BAJO PRESIÓN. EN LA INDUSTRIA SE HAN HECHO ALGUNOS INTENTOS PARA -- APLICAR ESTE PROCEDIMIENTO A SITUACIONES DE "GRUPO" -- SIN JEFE. A VARIOS CANDIDATOS A PUESTOS DE DIRECCIÓN- SE LES PLANTEA UN PROBLEMA QUE EXIGE COLABORACIÓN DEL- GRUPO. LOS OBSERVADORES TOMAN NOTA DE QUIÉNES SON LOS CAPACES DE EJERCER APTITUDES DIRECTIVAS Y DE CONSEGUIR LA ACEPTACIÓN DE LOS DEMÁS.

OTRO "TEST" DE SITUACIÓN, QUE ES UNA DERIVACIÓN DE LOS "TESTS" DE PERSONALIDAD A BASE DE PAPEL Y LÁPIZ -- PERO QUE CONSERVAN LA FACILIDAD DE USO Y DE PUNTUACIÓN CARACTERÍSTICA DE LOS MISMOS ES LA "CHAPPLE STANDARIZA DAS INTERVIEW" (ENTREVISTA ESTANDARIZADA DE CHAPLE). - EN ELLA SE EVALÚA AL SOLICITANTE BASÁNDOSE EN EL PA--- TRÓN DE COMPORTAMIENTO. EL ENTREVISTADOR HA SIDO PRE- PARADO PARA HABLAR DURANTE ESPACIOS DE TIEMPO PREDETER- MINADOS, A INTERRUMPIR AL SOLICITANTE Y A ABSTENERSE, - A VECES, DE DAR ALGUNA ESPECIE DE CONTESTACIÓN. SE OB SERVA AL ENTREVISTADO A BASE DE LOS ESPACIOS DE TIEMPO QUE HABLA SIN INTERRUPTIÓN, DE CUÁN A MENUDO ASUME LA- INICIATIVA DE LA CONVERSACIÓN Y DE SU TOLERANCIA INCE- SANTE O LA FALTA DE RESPUESTA, ASÍ COMO SU REACCIÓN -- ANTE TALES TENSIONES. ESTAS DISTRIBUCIONES DE TIEMPO- SE MIDEN CON TODA PRECISIÓN POR MEDIO DE UN INSTRUMEN- TO LLAMADO CRONÓGRAFO DE INTERACCIÓN. SE DICE QUE EL- PERFIL RESULTANTE PREDICE LA REACCIÓN DEL SOLICITANTE- ANTE REACCIONES Y SITUACIONES SIMILARES QUE PUEDEN PRO DUCIRSE EN EL TRABAJO.

4.2.8.- PRESUNCIONES QUE SIRVEN DE BASE A LOS PROCEDIMIENTOS DE PRUEBA:

-LOS PROCEDIMIENTOS DE PRUEBA MEDIANTE "TESTS" DAN POR SENTADO QUE EXISTEN DIFERENCIAS DE IMPORTANCIA RESPECTO HASTA QUE LAS PERSONAS POSEEN DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS. TALES COMO LA INTELIGENCIA, DESTREZA DACTILAR, CONOCIMIENTOS PARA LECTURA DE PLANOS Y MOTIVACIÓN.

-LOS PROCEDIMIENTOS DE PRUEBAS CON "TESTS" TAMBIÉN DAN POR SENTADO QUE EXISTEN UNA RELACIÓN IMPORTANTE Y DIRECTA ENTRE LA POSESIÓN DE UNA O MÁS DE ESTAS CARACTERÍSTICAS Y LA CAPACIDAD DEL INDIVIDUO PARA HACER CIERTAS LABORES, ESTA RELACIÓN HA DE HACER POSIBLE QUE EL DIRECTOR PREVEA LA ACTUACIÓN FINAL DEL CANDIDATO EN SU PUESTO.

-POR ÚLTIMO, LOS PROCEDIMIENTOS CON "TESTS", DAN POR SUPUESTO QUE LA ORGANIZACIÓN SABE MEDIR PRÁCTICAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS ESCOGIDAS; ASÍ COMO EVALUAR LA RELACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS DEL "TEST" O PRUEBA Y LA ACTUACIÓN EN EL TRABAJO.

4.3.- PRUEBAS PSICOLÓGICAS

INTRODUCCIÓN

DURANTE SIGLOS, LOS FILÓSOFOS HAN ESPECULADO SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE. KANT ESTABA EN CONTRA DE UNA CIENCIA PSICOLÓGICA, PUES CONSIDERABA QUE LAS VIVENCIAS, FORMAS DEL PENSAMIENTO, ERAN CUESTIONES QUE NO PODÍAN OBSERVARSE NI SER SUJETOS DE MEDICIÓN. COMO UN ALICIANTE SE TENÍA LA POSIBILIDAD DE OBSERVAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO, MEDIANTE SUS EXPRESIONES EXTERNAS.

EN UN PRINCIPIO, LOS GRIEGOS SE DEDICARON AL ESTUDIO DE LAS DIFERENCIAS EN LA HABILIDAD PARA APRENDER. TAMBIÉN TOMARON EN CUENTA LA FORMA EN QUE LOS NIÑOS MADURAN Y VAN ADQUIRIENDO, DESARROLANDO LAS HABILIDADES HUMANAS.

SÓCRATES PRODUJO PRUEBAS PARA CONSTATAR QUÉ TANTO HABÍAN APRENDIDO SUS ESTUDIANTES Y USÓ ESTAS PRUEBAS PARA VALUAR Y ENRIQUECER SU APRENDIZAJE. PLATÓN RECONOCIÓ CLARAMENTE LAS DIFERENCIAS DE HABILIDADES QUE EXISTÍAN EN EL HOMBRE Y VIO LA NECESIDAD DE ASIGNAR A CADA UNO DE ELLOS EN LAS DIFERENTES TAREAS POR MEDIO DE LAS CUALES PODÍAN SERVIR MEJOR A LA SOCIEDAD.

LA MEDICIÓN DE DIFERENCIAS CONSISTE EN ASIGNAR VALORES CUANTITATIVOS A LAS DIFERENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO. PARA PODER REALIZAR ESTA MEDICIÓN, ERA NECESARIO QUE SURGIERA EL DESEO DE LLEVARLA A CABO; Y POR CONSIGUIENTE, CONTAR CON MODELOS MATEMÁTICOS ADECUADOS. SIR FRANCIS GALTON VINO A LLENAR ESTOS DOS REQUISITOS, Y SE DEDICÓ AL ESTUDIO DE LAS DIFERENCIAS HUMANAS.

GALTÓN SOSTENÍA QUE LA VERDADERA RELEVANCIA ERA MUY RARA, QUE CARACTERIZABA SOLAMENTE A UNA PERSONA DE CADA 4,000; QUE TODAS LAS HABILIDADES HUMANAS ESTABAN DISTRIBUIDAS DE ACUERDO CON UNA CURVA NORMAL DE FRECUENCIAS; Y QUE LAS PERSONAS PODÍAN, POR ELLO, SER CLASIFICADAS DE ACUERDO CON LAS FRECUENCIAS CONOCIDAS EN LA DISTRIBUCIÓN NORMAL. GALTÓN INVENTÓ EL PUNTAJE ESTÁNDAR CON EL OBJETO DE PODER EXPRESAR LA POSICIÓN RELATIVA DE CADA PERSONA EN FORMA DE UN SÓLO PUNTAJE O ÍNDICE.

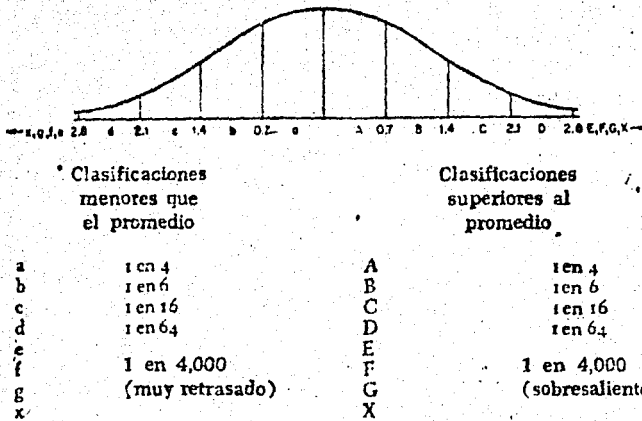


FIG. 41. Clasificación de Galton de las personas de acuerdo con sus habilidades y la proporción de cada persona en cada clase

PREOCUPADO GALTÓN SOBRE LA RELEVANCIA Y CONTRIBU--
CIONES DEL HOMBRE A LA SOCIEDAD, O SEA A SÍ MISMO, BUS
CA FORMAS PARA PODER MEDIR LAS DIFERENCIAS EN LA HABI--
LIDAD PARA APRENDER.

EN LAS PRIMERAS PRUEBAS SE ESPERABA QUE LA HABI--
LIDAD DEBERÍA VERSE SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

- SENSIBILIDAD SENSORIAL
- RAPIDEZ DE RESPUESTA
- HABILIDADES O PERICIAS FÍSICAS

POR LO CONSIGUIENTE LAS PRUEBAS MENTALES CREADAS -
PARA MEDIR DICHAS HABILIDADES, RAYABAN SOBRE LO ANTE--
RIORMENTE DICHO. COMO SE PODRÁ OBSERVAR, TODOS ESTOS--
ENFOQUES NO TENÍAN RELACIÓN CON LA HABILIDAD DE APREN--
DER, SUS DIFERENCIAS, EL APROVECHAMIENTO DE LOS ALUM--
NOS, LAS CALIFICACIONES DE ÉSTOS.

EN 1895 BINET, PSICÓLOGO FRANCÉS, CRITICA TODO ESTE TIPO DE PRUEBAS SENSORIALES Y MOTRICES. HENRI, COLEGA DE BINET, Y ÉSTE, DAN A CONOCER LA IMPORTANCIA DE TOMAR EN CUENTA PROCESOS MENTALES MÁS COMPLEJOS, TALES COMO LA MEMORIA, LA FANTASÍA, LA IMAGINACIÓN, LA ATENCIÓN Y LA COMPRENSIÓN.

BINET, SOBRE TODO, ERA UN EMPÍRICO; Y OPINABA QUE PARA UNA PRUEBA DE ÍTEMS FUERA ÚTIL, DEBERÍA PRODUCIR DIFERENTES RESPUESTAS EN AQUELLOS NIÑOS CUYOS MAESTROS CONSIDERABAN RÁPIDOS PARA APRENDER, QUE DE LOS OTROS NIÑOS A LOS QUE SE LES IDENTIFICABA COMO DE APRENDIZAJE LENTO. DEBIDO A ÉSTO, BINET FUÉ TAL VEZ, EL 1ER. PSICÓLOGO QUE UTILIZÓ EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE ÍTEMS CON EL OBJETO DE DECIDIR SI LAS RESPUESTAS DADAS A CUALQUIER ÍTEM ESTABAN O NO ESTABAN RELACIONADAS A COMPORTAMIENTOS QUE QUEDABAN FUERA DE LA PRUEBA MISMA (FIGURA NO.2)

	Porcentaje de niños que realizan correctamente las tareas		Diferencia
	De aprendizaje rápido (N = 10)	De aprendizaje lento (N = 10)	
Tarea No. 1: Cuente hasta cinco sin equivocarse	60%	20%	+40%
Tarea No. 2: Siga con los ojos el movimiento de un cerillo encendido	90	100	-10
Tarea No. 3: Use correctamente la palabra casa en una oración	80	60	+20
Tarea No. 4: Defina el significado de la palabra pena	20	0	+20
Tarea No. 5: Señale los objetos que sean de color rojo, amarillo y azul	70	20	+50

4.3.1.- EL MÉTODO EMPÍRICO DE DESARROLLO DE PRUEBAS

LOS PASOS QUE SE SIGUEN PARA EXAMINAR EL DESARROLLO DE PRUEBAS, SEGÚN EL MÉTODO EMPÍRICO DE BINET- QUE DICHO SEA DE PASO, ES EL MÁS COMÚN EN NUESTROS DÍAS-, SON LOS SIGUIENTES:

- SE OBSERVA QUE LAS PERSONAS DIFIEREN EN UN COMPORTAMIENTO ESPECÍFICO, UN COMPORTAMIENTO BASTANTE IMPORTANTE PARA LA SOCIEDAD, COMO PARA QUE VALGA LA PENA TRATAR DE ENTENDERLO MEJOR. PARA BINET, EL COMPORTAMIENTO IMPORTANTE ERA LA HABILIDAD DE APRENDER.
- LAS OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO SE HACEN EN UNA CANTIDAD DE PERSONAS; SE LES CALIFICA, CLASIFICA O SE LES IMPONEN CATEGORÍAS DE ACUERDO CON LA CANTIDAD QUE MUESTRAN EN EL COMPORTAMIENTO QUE ESTÁ SIENDO ESTUDIADO. PARA BINET, LAS CALIFICACIONES DE LOS PROFESORES, EL APROVECHAMIENTO ESCOLAR Y LAS COMPARACIONES DE EDADES SERVÍAN PARA ESTE PROPÓSITO.
- SE PREPARA UNA SERIE DE TAREAS ESTANDARIZADAS, DE PREGUNTAS, ASEVERACIONES U OTROS ESTÍMULOS QUE PAREZCAN ESTAR RELACIONADOS CON EL COMPORTAMIENTO QUE ESTÁ SIENDO ESTUDIADO. TAL Y COMO HEMOS VISTO, BINET, RECHAZÓ LAS PRUEBAS SENSORIALES Y MOTRICES PARA DESARROLLAR TAREAS MÁS COMPLEJAS QUE PARECÍAN SER INDICADORES MÁS EXACTOS DE LA HABILIDAD DE APRENDER.
- SE PRESENTAN LOS ESTÍMULOS A LAS PERSONAS A QUIÉNES SE LES OBSERVA EL COMPORTAMIENTO; SUS RESPUESTAS SE ESTUDIAN (ANÁLISIS DE ÍTEMS) PARA DESCUBRIR QUE ESTÍMULOS PRODUCEN COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON LA CONDUCTA QUE ESTÁ SIENDO ESTUDIADA.

LA MAYOR PARTE DE LAS MEDICIONES PSICOLÓGICAS NO MIDEN DIRECTAMENTE EL COMPORTAMIENTO IMPORTANTE.

LAS RESPUESTAS QUE RESULTAN RELACIONADAS CON OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO QUE NOSOTROS CALIFICAMOS - COMO HABILIDAD DE APRENDER, PERMITEN AL PSICÓLOGO DEDUCIR COSAS ACERCA DE DICHA HABILIDAD.

4.3.2.- MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA

EN 1905 SE PUBLICÓ Y FUÉ USADA POR 1ª. VEZ, EN EL PARÍS ESCOLAR, LA PRIMERA PRUEBA DE BINET. ESTA PRUEBA FUÉ LLAMADA ESCALA MÉTRICA DE LA INTELIGENCIA, Y CONSISTÍA EN 30 TAREAS QUE IBAN DESDE LAS MÁS SENCILLAS HASTA LAS MÁS DIFÍCILES. AUNQUE HABRÍA NECESIDAD DE DIFERENCIAR ENTRE QUÉ ES SENCILLO, QUÉ ES MÁS FÁCIL, QUÉ ES DIFÍCIL, Y QUÉ ES LABORIOSO. INMEDIATAMENTE A LA PUBLICACIÓN DE ESTA PRUEBA, HUBÓ RESPUESTAS DE TODAS PARTES, TALES COMO:

- A) EN U.S.A., LEWIS TERMAN, DE LA UNIVERSIDAD DE STANFORD, TRADUJÓ, REVISÓ Y DIÓ A CONOCER EL TEST DE BINET.
- B) EN 1916, NACIÓ A LA LUZ EL TEST STANFORD-BINET, QUE CONSISTÍA EN 90 TAREAS EN ÓRDEN CRECIENTE DE DIFICULTAD.

TERMAN, AL CONSIDERAR UN COCIENTE DE INTELIGENCIA- (IQ), APUNTALÓ E HIZO SURGIR LA IDEA DE QUE LAS DIFERENCIAS PERSONALES PROVIENEN DE LA EDAD

COMO ES SABIDO, EL IQ, ESTÁ REPRESENTADO POR LA SIGUIENTE RAZÓN:

$$IQ = \frac{EDAD_MENTAL}{EDAD_CRONOLÓGICA} \times 100$$

DONDE LA EDAD MENTAL NO ES OTRA COSA QUE EL NÚMERO DE ACIERTOS QUE OBTUVO LA PERSONA, SUJETO DEL EXÁMEN.

4.3.3.- EL ANÁLISIS FACTORIAL

ESTE MÉTODO SURGIÓ DE LA TEORÍA SOBRE LA INTELIGENCIA, DE SPEARMAN. ESTE ESTADÍSTICO INGLÉS CONTEMPORÁNEO DE BINET, AFIRMÓ QUE LOS SERES HUMANOS POSEÍAN UNA INTELIGENCIA GENERAL O FACTOR "G" ACOMPAÑADA DE CIERTOS FACTORES "S", DENOMINANDO ASÍ A LAS HABILIDADES ESPECÍFICAS.

EN CONCRETO, EL ANÁLISIS FACTORIAL ES UN MÉTODO PARA RESUMIR LAS RELACIONES ENTRE UN GRAN NÚMERO DE MEDIDAS EN TÉRMINO DE UN NÚMERO MÁS PEQUEÑO DE AGRUPACIONES O FACTORES.

CABE HACER MENCIÓN QUE HASTA ESTE MOMENTO NOS ENCONTRAMOS ANTE UNO DE LOS TIPOS DE HABILIDADES DEL HOMBRE, QUE SON LAS HABILIDADES COGNOSCITIVAS.

SEGÚN THURSTONE- QUIÉN JUNTO CON GUILFORD DIÓ VIDA A ANÁLISIS FACTORIALES SUBSECUENTES - SE CONCLUYÓ QUE LAS MAYORES HABILIDADES COGNOSCITIVAS DEL HOMBRE, PODÍAN SER AGRUPADAS EN SIETE CATEGORÍAS:

- 1.- COMPRENSIÓN VERBAL
- 2.- FLUÍDEZ DE PALABRAS
- 3.- APTITUD NUMÉRICA

- 4.- RAZONAMIENTO INDUCTIVO
- 5.- MEMORIA
- 6.- APTITUD ESPACIAL
- 7.- VELOCIDAD PERCEPTIVA

CONVIENE SEÑALAR ALGUNAS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE -
LOS DOS MÉTODOS:

- 1º. BINET, CREÍA QUE LA HABILIDAD HUMANA --
COGNOSCITIVA (INTELIGENCIA) CONSISTÍA EN
UN NÚMERO DE FACULTADES COMO LA IMAGINA--
CIÓN, MEMORIA, ETC.. A PESAR DE ELLO, -
NO LOGRÓ IDENTIFICARLAS POR SEPARADO Y -
MEDIRLAS. A CAMBIO, OPTÓ, POR CONSIDE--
RAR LO ÚTIL, POR DEFINIR LA INTELIGENCIA
COMO LA SUMA TOTAL DEL APROVECHAMIENTO -
DE UN ESTUDIANTE EN TODOS LOS PROBLEMAS--
DEL TEST.

ENTONCES, POR EL OTRO LADO, EL ANÁLISIS--
FACTORIAL TRATA DE CLASIFICAR LAS HABI--
LIDADES HUMANAS DE ACUERDO CON LOS ESQUE--
MAS DE SUS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS, --
EXPRESADAS POR COEFICIENTES DE CORRELA--
CIÓN.

- 2º. LA JUSTIFICACIÓN DE BINET PARA LA SELEC--
CIÓN DE LOS ÍTEMS DE LAS PRUEBAS, ERA --
UNA RELACIÓN EMPÍRICA ENTRE EL ÉXITO Y --
CIERTAS OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO
FUERA DE LA PRUEBA (CALIFICACIÓN DEL PRO--
FESOR, ETC.)

CONTRASTANDO ÉSTO, EL ANÁLISIS FACTORIAL ESTÁ ORIEN--
TADO HACIA EL MUESTREO Y CLASIFICACIÓN ADECUADA DE UNA--
GRAN CANTIDAD DE HABILIDADES EXAMINADAS.

LOS NOMBRES DADOS A LOS FACTORES, SE BASAN EN EL CONOCIMIENTO DEL INVESTIGADOR, O EN LOS SUPUESTOS ACERCA DEL CONTENIDO DE LAS PRUEBAS, LO CUAL CONVIERTE A CADA UNO DE LOS FACTORES EN ALGO MÁS QUE UN ESFUERZO PARA CLASIFICAR EL COMPORTAMIENTO OBSERVADO FUERA DE LA PRUEBA.

RECORRIENDO EL TIEMPO, LLEGAMOS A 1956, AÑO EN QUE GUILFORD REALIZA UN TRABAJO DE RESÚMEN. CONSIDERÓ QUE LA ORGANIZACIÓN MENTAL VIVÍA EN TRES DIMENSIONES. EN OTRA DE ELLAS ESTÁN LOS CONTENIDOS (TIPOS DE MATERIAL EN EL QUE SE PUEDEN EJECUTAR LAS OPERACIONES). Y EN UNA MÁS TENEMOS LOS PRODUCTOS (RESULTADOS DE LAS OPERACIONES EJECUTADAS EN LOS CONTENIDOS).

4.3.4.- MEDICIÓN DE OTRAS DIFERENCIAS HUMANAS.

HABILIDADES MOTRICES

COMO SE HA VISTO, HSTA ESTE MOMENTO SE HA TRATADO SOBRE EL TIPO DE HABILIDADES HUMANAS LLAMADAS COGNOSCITIVAS, QUE SON AQUELLAS HABILIDADES BÁSICAS EN EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LOS ELEMENTOS DE NUESTRO AMBIENTE. AHORA, HAY QUE OBSERVAR Y TRATAR EL MANEJO FÍSICO DE LOS OBJETOS DE ESE AMBIENTE. POR CONSIGUIENTE, TENEMOS QUE EXISTEN OTRO TIPO DE HABILIDADES, QUE SON: LAS HABILIDADES MOTRICES. EJEMPLOS: MANEJO DE MÁQUINAS DE ESCRIBIR, SUMADORAS, ETC.; PROPIAS DEL PUESTO DE SECRETARIA, QUE NO SÓLO REQUIEREN HABILIDADES COGNOSCITIVAS COMO COMPRENSIÓN VERBAL, MEMORIA Y RAZONAMIENTO, ETC., SINO TAMBIÉN, EJECUTAR ADECUADAMENTE LOS MOVIMIENTOS NECESARIOS PARA EL MANEJO DE ESOS APARATOS.

UNA DE LAS CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE ESTAS HABILIDADES, ES QUE RESULTAN ALTAMENTE ESPECÍFICAS. ATENDIENDO A LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS QUE DURANTE UNA DÉCADA SE HICIERON DEL ANÁLISIS FACTORIAL CON RESPECTO A LAS PRUEBAS DE HABILIDADES MOTRICES, TENEMOS, -- QUE EXISTEN ONCE AGRUPACIONES CONFIABLES DE HABILIDADES MOTRICES (FLEISHMAN):

- 1.- CONTROL DE PRECISIÓN
- 2.- COORDINACIÓN DE VARIOS MIEMBROS DEL -- CUERPO
- 3.- ORIENTACIÓN DE LA RESPUESTA
- 4.- TIEMPO DE ACCIÓN
- 5.- VELOCIDAD DE LOS MOVIMIENTOS DEL BRAZO
- 6.- CONTROL DE VELOCIDAD
- 7.- DESTREZA MANUAL
- 8.- DESTREZA DE LOS DEDOS
- 9.- FIJEZA DE LA MANO Y DEL BRAZO
- 10.- VELOCIDAD DE LA MUÑECA Y DEL DEDO
- 11.- APUNTAR

4.3.4.1.- MEDIDAS DEL COMPORTAMIENTO TÍPICO

EXISTEN PRUEBAS DE HABILIDADES COGNOSCITIVAS Y MOTRICES, A LAS CUÁLES, CRONBACH LES HA LLAMADO MEDIDAS DE REALIZACIÓN MÁXIMA. COMO ES SABIDO, SE VALÚAN LAS DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE EL NÚMERO DE ACIERTOS Y -- ERRORES.

POR OTRO LADO, TENEMOS OTRO TIPO DE "PRUEBAS" LLAMADAS MEDIDAS DEL COMPORTAMIENTO TÍPICO, LAS CUALES -- TIENEN POR OBJETO, COMPARAR CON UN MARCO DE REFERENCIA

YA INSTALADO CON ANTERIORIDAD, LAS ACTITUDES, REACCIONES, FORMAS DE SER DE LAS PERSONAS CON RESPECTO A DETERMINADAS SITUACIONES, ESTÍMULOS. SON PRUEBAS DE ACTITUDES, INTERESES, PERSONALIDAD, ETC.

LOS TRES MÉTODOS PRINCIPALES QUE NOS SIRVEN PARA ELABORAR ESTAS ÚLTIMAS PRUEBAS, SON LOS SIGUIENTES:

1.- EL TEÓRICO DE SILLÓN.- EL MÉTODO CONSISTE EN QUE UN EXAMINADOR SE SIENTA EN UN SILLÓN Y DISEÑE QUÉ PRUEBAS SE LE ADMINISTRARÁN A LOS EXAMINADOS. ESTAS PUEDEN SER ASEVERACIONES VERBALES, LÁMINAS AMBIGUAS, MANCHAS DE TINTA. POSTERIORMENTE SE LE DA A LOS EXAMINADOS A QUE RESUELVAN ESTA PRUEBA, Y AYUDADOS POR LA OBSERVACIÓN QUE SE HARÍA MÁS TARDE, A LOS PROPIOS EXAMINADOS, SE CONFIRMARÍAN LAS HIPÓTESIS SOBRE LAS POSIBLES CAUSAS DE LAS CONTESTACIONES DE ESTAS PERSONAS. EJEMPLOS DE ESTE TIPO DE PRUEBAS SON: EL ANÁLISIS GRAFOLÓGICO, EL TEST DE RORSCHACH, EL TEST DE PERCEPCIÓN TEMÁTICA, LOS CUÁLES SON UTILIZADOS EN UNA GRAN PARTE DE PROGRAMAS DE SELECCIÓN INDUSTRIAL.

2.- EL ANÁLISIS FACTORIAL, COMO YA HEMOS VISTO TOMA EN CUENTA LAS HABILIDADES COGNOSCITIVAS Y MOTRICES: EN ESTE MÉTODO TENEMOS CINCO TENDENCIAS POSIBLES SURGIDAS DE DIVERSOS ESTUDIOS HECHOS EN PERSONAS DE DIFERENTE NIVEL CULTURAL, SENCILLEZ O DIFICULTAD PSICOLÓGICA. ESTAS TENDENCIAS O FACTORES TÍPICOS SON:

- A) ANIMOSIDAD- TENDENCIA A SER DOGMÁTICO, PLATICADOR, DOMINANTE Y ALEGRE
- B) AGRADO - TENDENCIA A ESTAR DE BUEN HUMOR, SER COOPERADOR, CON MADUREZ EMOCIONAL Y ATENTA CON LAS PERSONAS

- D) ESTABILIDAD EMOCIONAL - TENDENCIA A SER EQUILIBRADO, CALMADO Y AUTOSUFICIENTE.
- E) CULTURA - TENDENCIA A SER IMAGINATIVO, CULTO, CON ROCE SOCIAL Y CON INDEPENDENCIA DE CRITERIO.

INDUDABLEMENTE, QUE ESTAS TENDENCIAS, COMO EN EL CASO DE LAS TEORÍAS GERENCIALES (X, Y, Z), TIENEN SUS COMBINACIONES, ASÍ COMO SUS EXEPCIONES.

3.- EL EMPÍRICO.- ESTE TRATAMIENTO TIENE MUCHA RELACIÓN CON EL CAMINO ADOPTADO POR BINET. ÉSTE SE ENCONTRABA BUSCANDO UNA MEDIDA INDICATIVA DE LA HABILIDAD PARA APRENDER. AHORA TENEMOS QUE, EN NUESTRO CASO, EL MÉTODO EMPÍRICO SE DEDICA A ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO ENFOCADO HACIA LA SELECCIÓN DE OCUPACIONES. LA PERSISTENCIA EN LOS MISMOS Y LOS GRUPOS CONTRA LOS CUALES SE HAN COMPARADO LAS ASEVERACIONES DE VARIOS TIPOS DE ATRACCIONES Y RECHAZOS, SE CLASIFICAN SIMPLEMENTE SOBRE LA BASE DE CONSIDERACIONES OCUPACIONALES.

ALGUNOS ESQUEMAS USADOS HAN SIDO FAMOSOS:

STRONG VOCATIONAL INTEREST BLANK (SVIB)

MINNESOTA VOCATIONAL INTEREST INVENTORY (MVII)

MINNESOTA MULTIPHASIC PERSONALITY INVENTORY (MMPI)

LAS PRIMERAS ESCALAS DE ÉSTE, FUERON ESCOGIDAS A TRAVÉS DE COMPARACIONES DE RESPUESTAS DE GRUPOS DE PERSONAS CON DIFERENTES PERTURBACIONES PSÍQUICAS, CON LAS DADAS POR PERSONAS, SIN PERTURBACIONES EMOCIONALES.

CALIFORNIA PSYCHOLOGICAL INVENTORY --
(CPI)

EN ESTA PRUEBA, LAS RESPUESTAS HAN SIDO VALIDADAS EN CONTRA DE MODELOS "NORMALES" DE COMPORTAMIENTO OBSERVADOS (DOMINIO, SOCIABILIDAD, MADUREZ SOCIAL, AUTORREALIZACIÓN, ETC.). DESPUES DE OBSERVAR QUE EL MÉTODO EMPÍRICO SE ENCUENTRA FUERTEMENTE BASADO EN EL COMPORTAMIENTO, SE PUEDE DEDUCIR QUE EL MÉTODO MÁS DESEABLE PARA DESARROLLAR PRUEBAS TÍPICAS DE LA CONDUCTA. SÓLO NOS HACE FALTA RECORDAR EL MÉTODO DE TEÓRICO DE SILLÓN Y EL DE ANALISTA FACTORIAL.

UN PUNTO A FAVOR DEL MÉTODO EMPÍRICO, RESIDE EN QUE SIMPLEMENTE ACUMULA EVIDENCIA EXPERIMENTAL DE QUE DETERMINADAS RESPUESTAS DE LA PRUEBA ESTÁN O NO ESTÁN ASOCIADAS CON CIERTOS ESQUEMAS DE COMPORTAMIENTO DEFINIDOS EN EL MUNDO REAL; Y ESCOGE PARA SU PRUEBA, AQUELLAS RESPUESTAS QUE ESTÁN RELACIONADAS EMPÍRICAMENTE CON EL ESQUEMA-ESPECÍFICO DEL COMPORTAMIENTO EN EL QUE ESTA INTERESADO.

PERO.... EN ESTE MOMENTO CONVIENE HABLAR SOBRE QUÉ ES LA VALIDEZ Y QUÉ ES LA CONFIABILIDAD DE UNA PRUEBA.

EN LA ACTUALIDAD, POCAS EMPRESAS LLEVAN A CABO UN PROGRAMA DE COMPROBACIÓN DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE UNA PRUEBA. ESTO SE DEBE A QUE DICHO PROGRAMA NECESITA DE BASTANTE TIEMPO PARA SER REALIZADO. LA CONFIABILIDAD CONSISTE EN QUE UNA PRUEBA SEA CONFIABLE; QUE SE REALIZARE DE ACUERDO A UNAS CONDICIONES PREVIAMENTE ESTABLECIDAS, NO NOS LLEVE A RESULTADOS DISTINTOS CADA OCASIÓN QUE SEA APLICADA.

LA VALIDEZ CONSISTE EN QUE UNA PRUEBA MIDA REALMENTE LO QUE DICE QUE DEBE MEDIR. SI ES UNA PRUEBA DE -- INTELIGENCIA; ENTONCES TENDRÁ QUE MEDIR LA INTELIGEN-- CIA Y NO OTRO FACTOR.

4.3.5.- ESTABILIDAD DE LOS RASGOS Y PRECISIÓN DE LA MEDICIÓN

RECORDEMOS LO QUE SE ENTIENDE POR CONFIABILIDAD, Y SITUÉMONOS EN UNA POSIBILIDAD DE ERROR, DE QUE EL RESULTADO HAYA SIDO DADO POR LA SUERTE, EL AZAR. ENTONCES TENEMOS:

ERROR.- ERROR ES CUALQUIER VARIACIÓN DE UN DE TERMINADO PUNTO QUE HAYA SIDO DADO, -- CON DETERMINADO OBJETIVO. POR CONSIGUIENTE, NUESTRA ATENCIÓN SE ENFOCARÁ A LAS POSIBLES CAUSAS POR LAS QUE -- EXISTEN DESVIACIONES EN LOS PUNTAJES, DE MEDICIÓN A MEDICIÓN.

- 1.- ERRORES DEBIDO A UN MUESTREO INADECUADO DEL UNIVERSO.
- 2.- ERRORES DEBIDO A LA TENDENCIA A RESPONDER AL AZAR.
- 3.- ERRORES DEBIDOS A CAMBIOS EN EL AMBIENTE EN QUE SE APLICA LA PRUEBA.
- 4.- ERRORES DEBIDOS A CAMBIOS EN LA PERSONA DE LA PRUEBA.

POR OTRA PARTE, MÁ S NO POR SEPARADO, EXISTEN, DIVERSOS MÉTODOS DE COMPROBACIÓN. O SEA, LOS PUNTOS ANTERIORES, NOS DAN LAS POSIBLES CAUSAS QUE CONVIENE ATACAR; Y-

LO QUE A CONTINUACIÓN SE EXPRESA, VIENE A CONFORMARSE EN DISTINTOS MÉTODOS PARA COMBATIR ESAS CAUSAS. DENTRO DE ESOS MÉTODOS DE ESTIMACIÓN, EXISTEN TRES TIPOS QUE SON LOS MÁS USADOS:

COMPROBACIÓN DE RETEST

CONSISTE EN APLICAR EL MISMO TEST CON UNA VARIACIÓN DE DOS A CUATRO SEMANAS Y CORRELACIONAR LOS PUNTAJES. CUALQUIER VARIACIÓN DE +1.00 REFLEJA ERRORES DEBIDO A CAMBIOS NO SUJETOS A CONTROL EN EL AMBIENTE DE APLICACIÓN, DE LA PRUEBA; Y TAMBIÉN, A CAMBIOS EN LAS PERSONAS.

UN PROBLEMA QUE SE TIENE ES LA MEMORIA; TAL VEZ EL EXAMINADO RECUERDE EL 1ER. TEST. SÓLO CONVIENE UTILIZAR ESTE MÉTODO CUANDO SE PUEDA ELIMINAR EL FACTOR MEMORIA. ES DIFÍCIL, Y SE PODRÍA LOGRAR CON UN LARGO PERÍODO DE SEPARACIÓN ENTRE AMBAS PRUEBAS. ESTO A RESERVA DE ESTUDIAR LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO, Y NO APLICARLO POR APLICARLO. AUNQUE COMO DICE EL "CIENTÍFICO" "NO LO SÉ HASTA NO HABER EXPERIMENTADO".

COMPARACIÓN INTERNA DE LAS ESTIMACIONES

EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE ESTIMACIONES INTERNAS:

- A) DIVIDIR LOS ÍTEMS EN NONES Y PARES, Y LUEGO CORRELACIONARLOS.
- B) CONSIDERAR A CADA ÍTEM COMO UNA PEQUEÑA PRUEBA.

EN EL 1ER. CASO, LOS ERRORES SE PUEDEN DEBER AL --
 MUESTREO DEL UNIVERSO, A CUESTIONES DEL AZAR. COMO --
 AMBOS PUNTAJES SE OBTIENEN AL MISMO TIEMPO, EL CÁLCULO
 NO INCLUYE ERRORES DEBIDOS A CAMBIOS EN EL AMBIENTE Y--
 A LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA; O CAMBIOS EN LOS INDIVI--
 DUOS EXAMINADOS.

ESTA OPINIÓN ES MUY DIFÍCIL DE ACEPTAR, YA QUE SI--
 BIEN NO EXISTEN ERRORES DEBIDOS A CAMBIOS AMBIENTALES,
 ÉSTO ES VÁLIDO PARA EL MÉTODO DE COMPROBACIÓN QUE ESTA
 MOS VIENDO; PERO NO LO ES EN EL SENTIDO DE QUE DESPUÉS
 DE EFECTUAR LA COMPRACIÓN, LA PRUEBA SERÁ UNA SÓLA, Y--
 EL AMBIENTE EN QUE SE REALIZÓ SU APLICACIÓN (DE LA --
 PRUEBA) TUVO MUCHOS CAMBIOS (SONIDO, IMÁGENES, ETC.).--
 ENTONCES, HABRÍA QUE TOMAR EN CUENTA LAS CONDICIONES --
 ÓPTIMAS PARA LA APLICACIÓN Y REALIZACIÓN DE UNA PRUEBA.

CÁLCULO DE LA FORMA EQUIVALENTE

CONSISTE EN DISEÑAR DOS O MÁS FORMAS DE MEDIR UN --
 MISMO ATRIBUTO. SE APLICAN ESAS DOS FORMAS A LAS MIS--
 MAS PERSONAS. ENTONCES ES UNA COMBINACIÓN CON EL RE--
 TEST. ESTE MÉTODO NOS EVITA ESTAR PENDIENTES DEL FAC--
 TOR MEMORIA; YA QUE SÓLO LAS PERSONAS CON GRAN SENTIDO
 DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS PODRÁN DARSE CUENTA QUE ES --
 LAS MISMA PRUEBA PERO CON OTRA FORMA.

TABLA 4.1. TRES METODOS PARA CALCULAR LA PRECISION DE UNA PRUEBA Y LOS TIPOS DE MEDICIONES DE ERRORES QUE SE INCLUYEN EN CADA ESTIMACION

TIPOS DE ESTIMACIONES	FUENTES DE MEDICIÓN				
	Muestreo del contenido de los ítems	Tendencias a las respuestas al azar	Cambios en el ambiente en que se aplica la prueba	Cambios en la persona	
				Fortuitos	Cambio de rasgo
Método de retest	No incluido	Indeterminado debido al factor memoria	Incluido	Incluido	Incluido
Comparación interna de pares y nones	Incluido	Incluido	No incluido	No incluido	No incluido
Comparación de ítems y otros esquemas de subdivisión	Incluido (probablemente en forma más completa que con los pares y nones, porque se hacen comparaciones de todos los ítems)	Incluido	Indeterminado Puede incluir efectos debidos a cambios sistémicos durante la aplicación de la prueba (como práctica, fatiga o cambios ambientales)	Incluido	Incluido
Forma equivalente	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido

AHORA ATENDEMOS A LA VALIDEZ ¿QUÉ ES LA VALIDEZ DE UNA PRUEBA? ¿PARA QUÉ NOS SIRVE DETERMINARLA? -- ÉSTAS Y MUCHAS OTRAS PREGUNTAS NOS SIRVEN PARA PODER CENTRARNOS SOBRE LO QUE ÉS, HA SIDO, Y QUÉ IMPORTANCIA TIENE Y NOS RESERVA EL ATENDER A LA VALIDEZ DE UNA PRUEBA.

HACIENDO UN POCO DE HISTORIA, VEMOS, QUE DURANTE AÑOS LOS PSICÓLOGOS HAN REALIZADO SUS TRABAJOS, BASÁNDOSE EN UN MODELO ULTRASIMPLIFICADO DE LA ESTRUCTURA DE SELECCIÓN DE INVESTIGACIÓN. ESTO VIENE A COLACIÓN, DADA LA EXTRAORDINARIA RELACIÓN QUE GUARDA DICHO TEMA CON EL QUE NOS OCUPA AHORA. VOLVIENDO A LO QUE VEÍAMOS, DICHO MODELO HA INTENTADO ESLABONAR LOS PREDICTORES (VARIAS MEDIDAS DE DIFERENCIAS INDIVIDUALES) --

4.3.6.- LA VALIDACIÓN CRUZADA

LA VALIDACIÓN CRUZADA ES UN MÉTODO MUY USADO QUE NOS SIRVE PARA CALCULAR LA VARIACIÓN DE LA MAGNITUD DEL MUESTREO.

CONSISTE SIMPLEMENTE EN SELECCIONAR OTRA MUESTRA DE PERSONAS Y COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS OBTENIDOS EN LA PRIMERA MUESTRA. AL CONFIRMAR LOS RESULTADOS, SE USA EL TÉRMINO "APOYADOS" PARA DESIGNAR A ESOS RESULTADOS. SI SE RECHAZAN LOS RESULTADOS, SE UTILIZA EL TÉRMINO "ELIMINADOS". DENTRO DEL MÉTODO DE VALIDACIÓN CRUZADA, EXISTEN MUCHAS VARIACIONES, UNA DE LAS CUALES ES LA MÁS USADA, Y CONSISTE EN LO SIGUIENTE:

1.- SE DIVIDE LA MUESTRA TOTAL EN DOS GRUPOS:

A) GRUPO DE VALIDACIÓN O DESARROLLO -
(NORMALMENTE ES ALGO MAYOR QUE EL-
SEGUNDO)

B) GRUPO DE VALIDACIÓN CRUZADA

OTRO MÉTODO CONSISTE EN OBTENER O VALIDAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON TODOS LOS SOLICITANTES CONTRATADOS DURANTE UN AÑO.

EN SÍ LO IMPORTANTE, ES CONTAR CON UNA 2a. MUESTRA PARA PODER ESTABLECER LA COMPARACIÓN, QUE NOS TRAERÁ UNA MAYOR SEGURIDAD EN NUESTRA PREDICCIÓN.

RESUMIENDO, LA VARIACIÓN DEL MUESTREO DEBE TOMAR EN CUENTA DOS COSAS:

- 1.- LA MUESTRA DEBE SER SUFICIENTEMENTE GRANDE PARA ASEGURAR UNA RELATIVA ESTABILIDAD DE LAS ESTADÍSTICAS CALCULADAS.
- 2.- SE DEBE EMPLEAR LA VALIDACIÓN CRUZADA PARA TENER UNA COMPROBACIÓN CIENTÍFICA DE LA ESTABILIDAD DE LOS RESULTADOS.

CONVIENE HACERNOS DETERMINADAS PREGUNTAS, NOMBRAR CIERTOS PUNTOS, QUE NOS VAN A SERVIR DE GUÍA PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE NUESTRAS LABORES COMO SELECCIONADOS, ADMINISTRADORES DE PERSONAL.

- ¿POR QUÉ BUSCA TRABAJO LA PERSONA?
- ¿QUÉ TANTO AFECTA UNA BUENA O MALA DECISIÓN?
- ¿QUÉ GRADO DE PERMANENCIA TENDRÁ EL EMPLEADO?
- ¿ES POSIBLE QUE LA COLOCACIÓN ÓPTIMA DEL PERSONAL, SÓLO SEA UNA UTOÍA?
- ¿COMO PUEDO IDENTIFICAR AL PERSONAL QUE ES POTENCIALMENTE UN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS?
- ¿HASTA QUÉ PUNTO NOS AYUDA Y HASTA QUÉ PUNTO NOS DESPLAZAN LAS MÁQUINAS, EN LO QUE SE REFIERE A CLASIFICACIÓN DE FUERZA DE TRABAJO?
- LA ETERNA NECESIDAD DE CONTAR CON UN MÉTODO.

COMO UNA NOTA QUE CONSIDERAMOS IMPORTANTE AGREGAR, ESTÁ EL HECHO DE QUE PARA QUE UN LIBRO VERDADERAMENTE ENSEÑE NECESITA ENCONTRARSE INTERRELACIONADO EN CADA UNA DE SUS PARTES. ESTO ES, QUE LO QUE SE HABLE EN EL 1ER. CAPÍTULO TENGA RELACIÓN CON LO TRATADO EN LOS DEMÁS, QUE SIGA UNA SECUENCIA LÓGICA. ALGUNAS VECES LAS CONCLUSIONES NO PODRÁN ESPERAR PARA SER NOMBRADAS AL FINAL, Y TENDRÁN QUE SER DADAS EN EL MISMO MOMENTO EN QUE SALGAN A RELUCIR; YA QUE DE NO SER ASÍ PARECERÍA UNA FALTA DE OBSERVACIÓN, ANÁLISIS Y HONRADEZ POR PARTE DE LOS AUTORES, ASÍ COMO TAMBIÉN NOS HARÍA A UN LADO DE MUCHOS CAMINOS RICOS EN TEMAS POR TRATAR.

COMO PODEMOS OBSERVAR, ESTE MODELO CONSTA DE LLAVES Y FLECHAS, QUE NOS INDICAN LAS MUCHAS POSIBILIDADES PARA LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE PREDICCIÓN, Y SON DIGNAS DE CONSIDERARSE EN CUALQUIER ESTUDIO DE -- SELECCIÓN DE PERSONAL O DE VALIDACIÓN DE PRUEBAS.

LAS LLAVES SIGNIFICAN DIFERENTES AGRUPACIONES DE PRUEBAS PARA DIFERENTES GRUPOS DE PERSONAS, DEPENDIENDO DE LOS ESQUEMAS DEL COMPORTAMIENTO DE TRABAJO QUE VAN A PREDECIRSE. LAS FLECHAS NOS DICEN QUE PUEDEN SER UTILIZADAS DIFERENTES VÍAS BASADAS EN VARIOS GRUPOS DE PREDICTORES, PERSONAS Y COMPORTAMIENTOS.

LA FIGURA TAMBIÉN NOS HACE VER LA POSIBILIDAD DE DIFERENTES COMPORTAMIENTOS EN EL PUESTO, QUE CONDUCE A VARIAS CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES, DEPENDIENDO DE DIFERENTES CONTEXTOS DE SITUACIONES.

POR OTRA PARTE, LA FIGURA HABLA DE LA NECESIDAD DE PREDECIR EL COMPORTAMIENTO EFECTIVO DEL TRABAJADOR Y DE ESTUDIARLO CON EL CONTEXTO DE DIFERENTES SITUACIONES DE TRABAJO. ESTO ES LO QUE REALMENTE NOS OCUPA.

LA SELECCIÓN DE INVESTIGACIÓN BASADA EN ESTE MODELO, ES UNA SERIE DE INVESTIGACIONES ELABORADAS PARA -- DESCUBRIR LAS AGRUPACIONES ÓPTIMAS, DENTRO DE LAS CUALES ESTUDIAR LOS ESQUEMAS DE PREDECIBILIDAD Y VALIDAR EN FORMA CRUZADA LAS ESTRATEGIAS DE PREDICCIÓN.

CONVIENE AHORA QUE SE MENCIONA, VER EN FORMA SENCILLA QUÉ NOS DICE EL MÉTODO DE VALIDACIÓN CRUZADA, -- ¿PARA QUÉ NOS SIRVE? ¿QUÉS ES?.

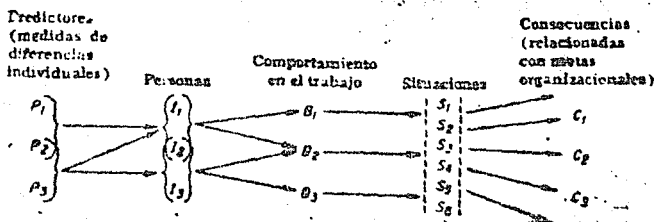
DIRECTAMENTE CON LOS CRITERIOS (VARIAS MEDIDAS DE ÉXITO, EN EL PUESTO), A TRAVÉS DE UN ÍNDICE SIMPLE DE RELACIÓN, EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN.

ALGUNAS DESVENTAJAS DE ESTE MODELO CLÁSICO SON COSAS TAN IMPORTANTES COMO: EL NO TOMAR EN CUENTA LAS DIFERENCIAS DE CADA PUESTO O TRABAJO, DIFERENTES MÉTODOS DE TRABAJO EN UN MISMO PUESTO. EL RESULTADO HA SIDO: UNA CATASTROFE, LOS INTENTOS POR PREDECIR EL ÉXITO O FRACASO, HAN SIDO SÓLO ÉSO, INTENTOS. AHORA BIEN, TENEMOS A NUESTRA VISTA LA RELACIÓN QUE GUARDAN DICHS ASPECTOS CON LA VALIDEZ DE LAS PRUEBAS.

LAS PRUEBAS SIRVEN PARA ÉSO, PARA DETERMINAR, DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA INDIVIDUO, EL GRADO DE ÉXITO O FRACASO QUE TENDRÁ DICHO INDIVIDUO, EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

ENTONCES VEMOS AQUÍ LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN MODELO ADECUADO PARA LA SELECCIÓN DE INVESTIGACIÓN; QUE, AL FIN Y AL CAGO, NO ES OTRA COSA QUE UN MODELO QUE NOS PERMITA DEFINIR QUÉ PRUEBAS, POR CONSIDERARSE ASÍ, CONVIENEN PARA INVESTIGAR AL INDIVIDUO.

POR LO TANTO NOS HEMOS PERMITIDO PRESENTAR DICHO MODELO TOMÁNDOLO DE DUNNETE. ESTE MODELO ES UNA MODIFICACIÓN DEL CLÁSICO.



BASÁNDONOS EN ESTOS CONCEPTOS QUE HEMOS ACUMULADO GRACIAS A LA PACIENCIA, DEDICACIÓN Y ESFUERZO DE TODOS LOS PROFESORES Y TAMBIÉN ¿POR QUÉ NO?, DEL COMPAÑERISMO DE TODOS AQUELLOS QUE COMO NOSOTROS TRATAN DE SABER CUÁL ES EL MÉTODO, EL CAMINO A SEGUIR, LE HEMOS DADO - DICHA FORMA A ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA.

VALGA ÉSTO NO COMO UNA EXCUSA, SINO COMO UN INTENTO - Y NADA MÁS QUE ÉSO - POR PARTE DE UNOS SERVIDORES, PARA CONTRIBUIR CON UN PEQUEÑO GRAMO.

4.4.- ENTRENAMIENTO

ENTRENAMIENTO - PREPARARSE PARA UN ESFUERZO FÍSICO O MENTAL, PARA PODER DESEMPEÑAR UNA LABOR.

ADIESTRAMIENTO - DAR DESTREZA A UNA HABILIDAD ADQUIRIDA CASI SIEMPRE, MEDIANTE UNA PRÁCTICA MÁS O MENOS PROLONGADA DE TRABAJOS DE CARÁCTER MOTOR.

CAPACITACIÓN - ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, PRINCIPALMENTE DE CARÁCTER TÉCNICO-CIENTÍFICO.

DESARROLLO - COMPRENDE ÍNTEGRAMENTE AL HOMBRE EN TODA SU FORMACIÓN.

TODOS ESTOS CONCEPTOS LLENAN UN MISMO OBJETIVO, AUNQUE DE DISTINTAS FORMAS. TODOS NOS PROPORCIONAN CONOCIMIENTOS; CUALQUIER CONOCIMIENTO ES BUENO, NOS AYUDA A CONOCER, ES UNA PARTE MÁS EN NUESTRA EDUCACIÓN.

ES POR ESO QUE EN LA VIDA, Y CONCRETAMENTE EN LA EMPRESA, ES TAN IMPORTANTE EL CONTAR CON MÁS EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN, ETC.; Y ADEMÁS, QUE ESA EDUCACIÓN SEA ADECUADA, CORRECTA, CON OBJETIVOS Y MÉTODOS DEFINIDOS. CON CUALQUIER EJEMPLO NOS PODEMOS DAR CUENTA DE TODAS LAS NECESIDADES QUE DEBE LLENAR UN BUEN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PUES, SE PREOCUPA POR ELEVAR EL RENDIMIENTO DE SUS EMPLEADOS, Y ES POR ESO QUE HA ESTABLECIDO EL ENTRENAMIENTO, COMO UNA DE SUS FUNCIONES.

AHORA DEBEMOS, SER CONSCIENTES DE CUESTIONES COMO LA NECESIDAD DE ENSEÑAR, CÓMO SE VA A ENSEÑAR, A QUÉ PERSONA SE VA A ENSEÑAR, QUIÉN VA A ENSEÑAR. TODO ÉSTO NOS AYUDARÁ A PLANEAR, EJECUTAR Y CONTROLAR, MEJOR, NUESTRO PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

ASÍ COMO EXISTE POR NECESIDAD, EL ENTRENAMIENTO TAMBIÉN LO ES POR LEY: LEY FEDERAL DEL TRABAJO ARTS. 132 FRACCIÓN XV, Y 159.

CADA PROGRAMA ESTARÁ DETERMINADO POR LAS FUNCIONES, NECESIDADES, CONDICIONES, PARTICULARIDADES, DE CADA EMPRESA. ESTAS, A SU VEZ, OBTENDRÁN UN BENEFICIO EN LOS RECURSOS HUMANOS, YA QUE SUS TRABAJADORES POSEERÁN CIERTAS HABILIDADES, APTITUDES, QUE LOS LLEVARÁN A UN MEJOR DESARROLLO DEL TRABAJO, CON EL CONSIGUIENTE LOGRO Y EVITACIÓN DE FACTORES COMO: AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO, PÉRDIDAS DE MATERIAL, ETC., Y TODO LO QUE SUPONE DEBE CONTENER UN BUEN DESARROLLO DEL TRABAJO.

EL GRADO DE ENTRENAMIENTO SE ENCONTRARÁ DETERMINADO POR LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO QUE SE HA DE CUBRIR, CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO, Y CONDICIONES DE LA EMPRESA.

COMO ES SABIDO, PARA QUE TODO PROGRAMA, TODA EMPRESA, TODA ACCIÓN RESULTE, DEBE HABER, POR LO MENOS, UNA MAYORÍA QUE LA APOYE. PARTIENDO DE ESTA CONSIDERACIÓN, ES RECOMENDABLE HABERLE NOTAR A LA PERSONA SUJETO DE ENTRENAMIENTO, EL POR QUÉ LAS VENTAJAS, ASÍ COMO LOS OBJETIVOS DE ESA ENSEÑANZA; MÁXIME QUE ES ÉL EL QUE VA A ADQUIRIR ESOS CONOCIMIENTOS. ASÍ PUES, SE CONTARÁ DESDE UN PRINCIPIO CON EL APOYO DE POR LO MENOS UNA PARTE DE LOS INTEGRANTES DE ESE PROGRAMA. LA OTRA PARTE, SERÍA EL QUE FORMARÍAN LOS DIRECTIVOS, LOS CUALES SE SUPONE QUE YA HAN DADO SU APROBACIÓN A DICHO PROGRAMA (MÉTODO, COSTO, VENTAJAS, ETC.).

OTRO ASPECTO MUY IMPORTANTE ES SABER SELECCIONAR AQUE PERSONA SE LE VA A DAR DICHO ENTRENAMIENTO. NO PODEMOS TRABAJAR AL AZAR. LAS NECESIDADES PRINCIPALES QUE SE SATISFACEN EN UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO, SON, EL CASO DE ASCENSOS, O DE NUEVOS INTEGRANTES QUE NO ESTÁN LO SUFICIENTEMENTE PREPARADOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO EN UN FUTURO. ENTONCES, EN EL 1ER., CASO, SE DEBE TOMAR EN CUENTA FACTORES TALES COMO, EXPERIENCIA, TRABAJOS QUE HA DESEMPEÑADO EN LA EMPRESA Y EN QUÉ FORMA, CURSOS QUE HA TOMADO Y QUÉ ACTUACIÓN HA TENIDO EN ÉSTOS. TRATÁNDOSE DE PUESTOS DE SUPERVISIÓN, LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE ESOS PUESTOS. EN EL 2O., CASO, EL ASUNTO ES UN POCO MÁS SENCILLO - EN CUANTO A DEFINICIÓN DE NECESIDADES - YA QUE LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN NOS OFRECEN RESULTADOS SOBRE LOS QUE PLANEAR UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

4.4.1.- PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

POR PRINCIPIO DE CUENTAS, DEBEMOS CONOCER CUÁLES SON LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

ESTE ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES, GENERALMENTE ESTA -
BASADO EN:

-ÍNDICES DE EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN: FRE-
CUENTEMENTE SE EXPRESAN EN TÉRMINOS DE CONTA-
BILIDAD DE COSTOS. EL RESULTADO PROVIENE --
DEL RENDIMIENTO REAL SOBRE EL IDEAL.

-ANÁLISIS HUMANO:

- A) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.- ES DECIR,
CON QUÉ POTENCIAL CUENTA LA EMPRESA EN EL-
MOMENTO Y COMO VA A PROYECTARSE EN EL FUTU-
RO.
- B) MORAL DE ORGANIZACIÓN.- SI LOS EMPLEADOS -
VEN A LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, OBJE-
TIVOS, ETC., DE LA EMPRESA, COMO UN MEDIO DE
SATISFACER ADECUADAMENTE SUS NECESIDADES,-
ENTONCES IMPERARÁ UNA BUENA MORAL EN LA --
ORGANIZACIÓN, SE NOTARÁ EN LA FORMA DE --
ACTUAR DE LOS EMPLEADOS, EN SUS ACTITUDES.

-ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN.- SE BUSCA DETERMI--
NAR EL CONTENIDO DE TRABAJO DE CADA PUESTO Y-
LOS REQUISITOS PARA DESEMPEÑARLO EN UNA FORMA
EFECTIVA.

PERO NO SÓLO LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES ES
IMPORTANTE, SINO TAMBIÉN HACERLO CON LOS ALCANCES, LA -
EFICACIA QUE PUEDA TENER DICHO PROGRAMA.

- A) CORREGIR DEFICIENCIAS EN EL PERSONAL
- B) ORIENTACIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS

ES PRECISO VOLVER A RECORDAR LA IMPORTANCIA DE QUE-
NUESTRO PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SE SOSTENGA SOBRE BA-
SES FIRME, TALES COMO:

- A) UNA BUENA PLANEACIÓN
- B) DEFINICIÓN DE LOS PASOS A SEGUIR
- C) CUÁNTO TIEMPO DURARÁ EL ENTRENAMIENTO
- D) A QUÉ NIVELES SE DARÁ, ETC.

ES DECIR, SABER QUÉ VAMOS A HACER, CÓMO, CUÁNDO, -- PARA QUÉ Y POR QUÉ TENDRÁ QUE SER ASÍ. SABIENDO TODO-- LO ANTERIOR, NO FALTARÁ MÁS QUE EJECUTAR Y CONTROLAR -- NUESTRA TAREA.

ES CONVENIENTE, QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL -- REALICE UNA INSPECCIÓN DE LOS ENTRENAMIENTOS QUE SE -- LLEVEN A CABO, YA QUE CON ÉSTO PODRÁ EVITAR FALLAS, -- QUE PUDIERAN AFECTAR AL INDIVIDUO DENTRO DE SU TRABAJO.

TENEMOS EL CASO DE UNA PERSONA QUE ES UN NUEVO IN-- TEGRANTE DE UN DETERMINADO CENTRO DE TRABAJO. EXISTEN OCASIONES EN QUE ESA PERSONA APRENDE EL TRABAJO AL MIS-- MO TIEMPO QUE LO DESEMPEÑA; EN CASO DE QUE LA PERSONA-- INDICADA PARA ENSEÑARLE NO LO HAGA EN FORMA CORRECTA, -- O LE TRANSMITA MAL LA INFORMACIÓN, DICHO EMPLEADO APREN-- DERÁ CORRECTAMENTE LA INFORMACIÓN QUE, ÉSTA SÍ, SERÁ -- INCORRECTA. ES DECIR, EL PROCESO DE APRENDIZAJE FUE -- CORRECTO; PERO LO APRENDIDO NO ES LO DESEADO. ASÍ PUES, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBE COLABORAR EN TODAS ES-- TAS TAREAS, PARA LOGRAR UNA MEJOR INTEGRACIÓN DEL INDI-- VIDUC A LA ORGANIZACIÓN.

AL FINALIZAR EL ENTRENAMIENTO, CONFRONTAREMOS LOS -- RESULTADOS CON LO ESPERADO; EN DADO CASO QUE EXISTIERA-- UNA DESVIACIÓN MUY GRANDE, SE INVESTIGARÁN LAS CAUSAS -- Y SE CORREGIRÁ PARA AFINAR O REALIZAR UN MÉTODO MÁS ADE-- CUADO DE ENTRENAMIENTO.

EXISTEN DIVERSAS FORMAS DE ENTRENAMIENTO, Y ESA VARIABILIDAD DEPENDE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA EMPRESA. EN OCASIONES, LOS EMPLEADOS RECIBEN ALGÚN ENTRENAMIENTO CUANDO INGRESAN A UNA EMPRESA; ÉSTOS POR LO GENERAL SÓLO RECIBEN LAS NOCIONES DE SUS LABORES Y ES HASTA YA PASADO UN TIEMPO, CUANDO RECIBEN UN ENTRENAMIENTO MÁS FORMAL.

ESTE ENTRENAMIENTO PUEDE CONSISTIR EN UN PROGRAMA QUE SE ENCUENTRE CONSTITUIDO POR VARIAS HORAS DE INSTRUCCIÓN DE TIPO ESCOLAR POR SEMANA; CONCEPTOS, TEORÍA CON LA DEBIDA PRÁCTICA PARA APLICAR ESOS CONOCIMIENTOS Y REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN QUE LE INDIQUE AL EMPLEADO LOS POSIBLES PROBLEMAS Y EL CAMINO A SEGUIR PARA RESOLVERLOS. EXISTEN EXCEPCIONES (TANTO POR PARTE DEL EMPLEADO COMO DE LA EMPRESA), EN QUE A PETICIÓN DEL EMPLEADO O POR CONSIDERARLO ASÍ LA EMPRESA, SE DA UN CURSO CON EL OBJETO DE REAFIRMAR LOS CONOCIMIENTOS DADOS EN UN PRINCIPIO. ESTA TAREA DE REAFIRMACIÓN SE COMPLETA POSTERIORMENTE CON LOS CURSOS QUE LA MISMA EMPRESA PROMUEVE, YA SEA CON FINANCIAMIENTO PROPIO O EXTERNO (BECAS OTORGADAS CON OTROS PAÍSES).

4.4.2.- EL INSTRUCTOR

LA FUNCIÓN DEL INSTRUCTOR ES LA DE CUIDAR, LA FORMA EN QUE SE VA A ADMINISTRAR EL ENTRENAMIENTO. POR OTRO LADO, DEBE DE TENER LA CAPACIDAD NECESARIA PARA PODER ENSEÑAR A LOS EMPLEADOS, LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y TENER CARÁCTER PARA PODER DESEMPEÑAR SUS LABORES DOCENTES; ASÍ COMO VERDADEROS DESEOS DE HACERLO.

AUNQUE PAREZCA UN POCO REPETITIVO, SI ES NECESARIO HACER NOTAR TODOS ESTOS FACTORES.

EL INSTRUCTOR, ADEMÁS DE LA CAPACITACIÓN DE LA QUE HAYA SIDO SUJETO, HARÁ USO DE SU EXPERIENCIA PARA MANEJAR DE LA MEJOR FORMA EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO. - POR LO TANTO, LAS CARACTERÍSTICAS IDEALES DE TODO INSTRUCTOR, SON LAS SIGUIENTES:

- A) CONOCER BIEN EL TRABAJO QUE HA DE ENSEÑAR
- B) DESEO DE ENSEÑAR A OTROS
- C) TENER CONCIENCIA EN LO REFERENTE A LA PRODUCCIÓN DE CALIDAD
- D) HABILIDAD PARA COMUNICAR IDEAS A LOS DEMÁS
- E) LEALTAD PARA LA ORGANIZACIÓN Y SUS OBJETIVOS

EL INSTRUCTOR NO NECESARIAMENTE DEBE SER UN MIEMBRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, O CUALQUIER OTRA PERSONA ESPECIALIZADA. HABRÁ OCASIONES EN QUE DICHO PAPEL LO CUMPLA EL JEFE INMEDIATO DEL EMPLEADO.

POR OTRA PARTE, EL INSTRUCTOR TIENE LA SERIA ASIGNACIÓN DE SER EL PRINCIPAL RESPONSABLE A LA ACTUACIÓN DEL EMPLEADO, DESDE EL INICIO HASTA EL FIN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

4.4.2.1.- GUÍA DEL INSTRUCTOR

ES UN MÉTODO QUE LE SIRVE DE AUXILIAR AL INSTRUCTOR, PARA MEJORAR SU TÉCNICA DE ENTRENAMIENTO.

ESTA GUÍA CONTIENE:

- PREPARACIÓN DEL TRABAJADOR: HACER QUE EL OPERARIO SE SIENTA TRANQUILO, ESTIMULADO SU INTERÉS; INSPIRARLE CONFIANZA EN SU PROPIA CAPACIDAD Y PONER DE MANIFIESTO LOS CONOCIMIENTOS QUE YA POSEE ACERCA DEL TIPO DE LABOR QUE DEBE EFECTUAR.
- PRESENTAR LA OPERACIÓN: DESCRIBIR LA OPERACIÓN PASO A PASO, HACIENDO HINCAPIÉ EN LOS PUNTOS - CLAVES. IR REALIZANDO LA LABOR POR SÍ MISMO Y PERMITIR QUE EL EDUCANDO DESCRIBA LA LABOR.
- ENSAYO DE EJECUCIÓN: EL OPERARIO DEBE DE HACER LA LABOR Y DESCRIBIRLA AL MISMO TIEMPO. REPETIR ESTA FASE HASTA QUE EL OPERARIO SE SIENTA CAPAZ DE SEGUIR ADELANTE POR SÍ MISMO.
- CONTINUIDAD: SUPERVISAR, CUANTAS VECES SEA NECESARIO, A FIN DE COMPROBAR QUE YA SE DOMINA LA OPERACIÓN Y NO SE ESTÁ INCURRIENDO EN FALLAS.

VOLVEMOS A HACER MENCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE CONTROL. EL INSTRUCTOR DEBE DE ESTAR EN CONSTANTE COMUNICACIÓN (NO MUY CONSTANTE) CON EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS; ES MUY IMPORTANTE.

OTRO ASPECTO DE IGUAL NATURALEZA Y DEL CUAL SE SIRVE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, LO CONSTITUYE EL ANÁLISIS DE PUESTOS. TOMA EN CUENTA EN QUÉ CONSISTE EL PUESTO, LO ESTUDIA, LO ANALIZA Y ESTABLECE CUALES SERÁN LOS POSIBLES OBSTÁCULOS CON LOS QUE SE TOPE NUESTRO PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

4.4.3.- SISTEMAS DE ENTRENAMIENTO

DENTRO DE LOS TIPOS O SISTEMAS DE ENTRENAMIENTO, CONTAMOS CON VARIOS DE ELLOS. A MEDIDA QUE LOS DESCRIBAMOS, PODEMOS Y, PODREMOS, NOTAR LAS DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE ELLOS; DIFERENCIAS MUY NOTABLES: ASÍ COMO EN NUESTRA MENTE, NOS IREMOS CREANDO SITUACIONES BASADAS EN EXPERIENCIAS PASADAS E IMAGINACIONES, EN LAS QUE "INCONCIENientemente" APLICAREMOS CADA UNO DE ESTOS SISTEMAS.

LA ENSEÑANZA DURANTE EL TRABAJO

ES EL SISTEMA MÁS ANTIGLO Y MÁS SENCILLO DE ENSEÑAR A UN NUEVO EMPLEADO. EXISTE UNA ESTRECHA SUPERVISIÓN; COMO LO HEMOS MENCINADO, CUALQUIER SISTEMA DE ENSEÑANZA O EMPRESA QUE INICIEMOS, DEBE CONTAR CON UN MÉTODO Y UNA ACTIVIDAD DE CONTROL PARA LA MEJOR REALIZACIÓN, DE ELLA MISMA. INVARIABLEMENTE Y PARA DESGRACIA DE NOSOTROS, DICHA ENSEÑANZA SE REALIZA CON DEMASIADA FRECUENCIA, SIN NINGÚN SISTEMA; O MÁS BIEN DICHO, SIN ALGÚN SISTEMA.

INDUCCIÓN

EL OBJETIVO DE ESTA ACCIÓN ES LA DE PROPORCIONAR INFORMACIÓN, AL NUEVO EMPLEADO, SOBRE LA ORGANIZACIÓN, POLÍTICAS, REGLAMENTOS, BENEFICIOS, ETC., DE LA MISMA.

TWI ó ADE

ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA. SU OBJETIVO -

PRINCIPAL ES EL MEJORAR LA PRODUCCIÓN. CONSISTE EN -
 ADIESTRAR A LAS PERSONAS QUE HAN DE ENSEÑAR A OTROS, -
 LOS QUE A SU VEZ HARÁN LO MISMO CON REPETIDOS GRUPOS -
 DE PERSONAS. ESTO POR UNA PARTE; AHORA, QUE TAMBIÉN -
 PUGNARÁ POR QUE LA VERSATILIDAD DE DETERMINADAS PERSONAS NO SEA "DESPERDICIADA" EN LABORES MENOS ESPECIALIZADAS; ES DECIR, DÁNDOLE OPORTUNIDAD A TÉCNICOS PRÁCTICOS EN UNA OPERACIÓN, CON LO CUAL SE UNIFORMARÁ LA INSTRUCCIÓN. "O TODOS RABONES O TODOS PELONES".

ENTRENAMIENTO DE VESTÍBULO

ESTA ESCUELA ES UNA SALA O EDIFICIO SEPARADA DE -
 LA EMPRESA, EN LA QUE SE DAN CASI TODAS LAS MISMAS CON -
 DICIONES QUE EN LA MISMA EMPRESA. ESTO CON EL OBJETO --
 DE QUE EL EMPLEADO APRENDA SU LABOR EN CONDICIONES --
 CASÍ IGUALES A LAS REALES. ES UNA ESPECIE DE GRUPO -
 EXPERIMENTAL.

ESCUELA GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ES UN TIPO MÁS AMPLIO QUE LA ESCUELA VESTIBULAR. -
 SE OCUPA DE DAR ADIESTRAMIENTO TÉCNICO, AUNQUE TAMBIÉN -
 BRINDA CURSOS DESTINADOS A PROPORCIONAR AL PERSONAL, -
 LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ASUMIR MAYORES RESPONSA -
 BILIDADES.

APRENDIZAJE

EN LA ACTUALIDAD, DESPUÉS DE PASADOS LOS AÑOS, EL-

APRENDIZAJE CONSISTE EN UN PROGRAMA FORMAL DE ENSEÑANZA. SE DESEMPEÑAN DIVERSAS CLASES DE TRABAJO Y SE TOMAN CIERTOS CURSOS. EL HORARIO DE TRABAJO ES CASI SIEMPRE EL MISMO QUE EL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO EN EL CUAL APLICARÁ ESOS CONOCIMIENTOS.

INSTRUCCIÓN EXTERNA

SE IMPARTE FUERA DE LA EMPRESA, EN LUGARES TALES COMO: VOCACIONALES, ESCUELAS DE COMERCIO Y SUPERIORES, UNIVERSIDADES.

INSTRUCCIÓN POR MEDIO DE LA CONFERENCIA DE CASOS

DESARROLLAR UNA COMPRESIÓN Y APRECIACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LAS RELACIONES HUMANAS Y ADQUIRIR HABILIDADES PARA EL TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL. TODO ÉSTO ES MUY IMPORTANTE; Y PODEMOS LOGRARLO UTILIZANDO EL MÉTODO DE LA CONFERENCIA DE CASOS. ESTE MÉTCCO IMPLICA DISCUSIONES EN GRUPOS ACERCA DE PROBLEMAS, CASOS REALES DE LA EMPRESA. LOS RESULTADOS SON DE DOS TIPOS:

- A) SUGERENCIAS RESULTANTES DE ESA DISCUSIÓN
- B) LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN ESAS DISCUSIONES

LA INSTRUCCIÓN MEDIANTE LA REPRESENTACIÓN DE UN PAPEL

ES EN CIERTO MODO UNA EXTENSIÓN DEL SISTEMA DE CASOS; PER LO IMPORTANTE ES QUE SEPAMOS, ESTEMOS ENTERADOS, NOS- ENCONTREMOS CONSCIENTES DE LAS VARIAS COMBINACIONES QUE - PODEMOS REALIZAR. RECORDEMOS LOS COLORES BASE Y TODA LA- GAMA QUE DE ELLOS DEPENDE.

EL JUEGO DE LA ADMINISTRACIÓN

UNA DE LAS FUNCIONES MÁS DELICADAS DE LA ADMINISTRA- CIÓN ES LA DE TOMAR DECISIONES. ASÍ COMO TAMBIÉN PODRÍA- MOS CALIFICARLA COMO DE GRAN TRASCENDENCIA. LA CUESTIÓN- ES QUE PARA LOS EFECTOS DE ESTE PUNTO, ES BUENO RECORDAR- LA TOMA DE DECISIONES YA QUE LOS JUEGOS DE ADMINISTRACIÓN TRATAN DE DESARROLLAR CIERTAS HABILIDADES, DARNOS DETERMI NADA FACILIDAD PARA TOMAR DECISIONES MEDIANTE LA CONSTITU CIÓN DE EQUIPOS COMPUESTOS DE GRUPOS DE ESTUDIANTES, CADA UNO DE LOS CUALES REPRESENTA A UNA "EMPRESA" Y DÁNDOLE - INSTRUCCIONES DE TOMAR DECISIONES NECESARIAS PARA REGIR - LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA DURANTE LA SIGUIENTE ETAPA- DEL JUEGO. LOS RESULTADOS DE DICHAS DECISIONES SE EVA- LÚAN COMPARÁNDOLOS CON UN MOBELO DE LA OPERACIÓN DE LA -- ECONOMÍA. ESTA EVALUACIÓN, SE DA A CONOCER A LOS EQUIPOS AL FINAL DE CADA PERÍODO DE JUEGO Y, POSTERIORMENTE, TO-- MAN ELLOS NUEVAS DECISIONES PARA EL PERÍODO SIGUIENTE. -- ÉSTE ES UN EJEMPLO DE UN MUY BUEN JUEGO DE LA ADMINISTRA- CIÓN. AL RECORDAR EL OBJETIVO PRINCIPAL QUE ES EL DE AYU DAR , HACER NOTAR LA FORMA DE TOMAR LAS DECISIONES DE CA- DA PERSONA (DE ELLA DEPENDE SI SE PONE DE ACUERDO CON -- OTRAS PERSONAS O LO DECIDE POR SÍ MISMA), SE AMPLÍA NUES- TRO CAMPO DE ACCIÓN Y PODEMOS CAMINAR, CORRER, PATINAR SO BRE TODAS LAS SITUACIONES, TODO MOMENTO, CADA TIEMPO, YA-

QUE A TODAS HORAS TOMAMOS DECISIONES. DADO QUE UNA BUENA PARTE DE NUESTRO TIEMPO LA PASAMOS TRABAJANDO, ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA TODO LO QUE NOS PASA, TODAS LAS DECISIONES QUE TOMAMOS; Y SI NO ES MUCHA MOLESTIA, IMPORTÉMONOS POR LOS DEMÁS, TAMBIÉN.

4.4.4.- TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO

UNA TÉCNICA ES UNA FORMA DE HACER LAS COSAS, UN MÉTODO, UN SISTEMA. DE CUALQUIER FORMA, EL ENTRENAMIENTO, PARA QUE ADQUIERA CIERTO ÍNDICE DE SEGURIDAD, PUEDE HACER USO DE LA TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO. ESTAS TÉCNICAS VARIARÁN DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS, PARTICULARIDADES DE LAS ORGANIZACIONES. LAS TÉCNICAS MÁS CONOCIDAS SON:

- ROTACIÓN DE PERSONAL
- LECTURAS DIRIGIDAS
- VIAJES DE ESTUDIO
- CONFERENCIAS
- DRAMATIZACIONES
- ANÁLISIS DE CASOS
- DISCUSIONES DIRIGIDAS
- SEMINARIOS
- MESAS REDONDAS
- DEMOSTRACIONES
- CURSOS INTERNOS Y/O EXTERNOS
- RETIROS
- AYUDAS DIDÁCTICAS, COMO PELÍCULAS, CARTELES, MANUALES, GRÁFICAS, BOLETINES, TRANSPARENCIAS, GRABACIONES, DIAGRAMAS, PIZARRONES, ETC. ESTAS "AYUDAS", ACELERAN EL PROCESO DE APRENDIZAJE, DISMINUYEN EL ESFUERZO DEL RECEPTOR Y, CONSECUENTEMENTE, SE APRENDE MÁS EN MENOS TIEMPO.

SI SOMOS UN POCO OBSERVADORES - ÉSTO EXCLUYE, NATURALMENTE, A LOS QUE YA SON OBSERVADORES-, CADA UNO DE NOSOTROS SABREMOS POR LO MENOS, MÁS O MENOS POR QUÉ LA EMPRESA RECURRE A ESAS TÉCNICAS, PARA QUÉ LE SIRVEN, - CÓMO PUEDE UTILIZARLAS, QUÉ SITUACIONES IMPLICARÍA, QUÉ COSTO DE REALIZACIÓN TENDRÍA CADA UNA DE ELLAS. POR SUPUESTO QUE NO HEMOS MENCIONADO LO ANTERIOR CON EL AFÁN DE DECIR "NO SE HAGAN TONTOS, SI YA SABEN"; NO. LO QUE PRETENDEMOS ES "TOCAR" - A QUIÉN ASÍ LO PERMITA EN SUS PUNTOS CLAVE, PARA QUE RECAPACITE JUNTO CON NOSOTROS, Y SIENTA GANAS DE INVESTIGAR EL POR QUÉ DE LAS COSAS.

4.5.- COLOCACIÓN DE LOS EMPLEADOS

LOS PROBLEMAS QUE TIENE UNA PERSONA AL ENTRAR A UN GRUPO NUEVO, SE DERIVAN DE CIERTOS PROBLEMAS EMOCIONALES SUBYACENTES; QUE SE DEBEN RESOLVER ANTES, YA QUE DE LO CONTRARIO ES DIFÍCIL QUE SE PUEDE SENTIR A GUSTO EN LA NUEVA SITUACIÓN. CUATRO DE TALES PROBLEMAS SE PUEDEN IDENTIFICAR FÁCILMENTE.

-IDENTIDAD.- CADA NUEVO MIEMBRO, YA SEA QUE SE DÉ CUENTA DE ELLO O NO, DEBE ENCONTRAR UNA RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿QUIÉN SOY Y QUE VOY A SER EN ESTE GRUPO? O BIEN CON UN POCO MÁS DE CALIDAD PERSONAL ¿QUÉ IMAGEN SERÁ CONVENIENTE PARA QUE PUEDA EXISTIR UN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO?. NOTAMOS AQUÍ LO DE SIEMPRE: A LAS PERSONAS LES GUSTA QUE LES HABLE UNO CON RODEOS, CON METIRAS. SÓLO SE PUEDE HABLAR CON LA VERDAD, CON LOS AMIGOS. CLARO QUE AL CONSIDERAR ESTE CONCEPTO, TAMBIÉN HAY QUE TOMAR EN CUENTA EN QUÉ FORMA, LA SOCIEDAD, REPRIME NUESTROS INSTINTOS.

ENTONCES, SE PLANTEAN VARIOS CAMINOS A SEGUIR; ÉSTA DIVERSIDAD DE CAMINOS PRESUPONEN UNA CIERTA EXPERIENCIA EN DISTINTOS TRABAJOS; ES DECIR, QUE EL TRABAJADOR HAYA EXPERIMENTADO LAS DISTINTAS FORMAS EN QUE PUEDE COMPORTARSE Y, ESCOGER DE ENTRE ÉSAS, LA QUE MÁS CONVENGA A SU NUEVO AMBIENTE DE TRABAJO, A SU NUEVO GRUPO.

CON FRECUENCIA, ESTA CLASE DE PROBLEMAS SE RESUELVE POR MANDATO INICIAL; PERO SÓLO EN CASOS DE COMITÉS FORMALES O GRUPOS DE TRABAJO. POR EJEMPLO: UN PRESIDENTE-ENÉRGICO LES COMUNICA A LOS MIEMBROS DE DICHA CORPORACIÓN, LA CLASE DE PAPELES QUE QUIERE QUE DESEMPEÑEN. AÚN ASÍ, SON SOLUCIONES PARCIALES; YA QUE AUNQUE NOS INDICAN QUE TRABAJO TENDREMOS, UNO MISMO PODRÁ ELEGIR EN ADOPOTAR VARIANTES DE ESE PAPEL QUE SE NOS HA ENCOMENDADO. POR OTRA PARTE, AL ATENDER A LO QUE TENEMOS QUE PROYECTAR, DESATENDEMOS A LO QUE NOS PROYECTAN LOS DEMÁS.

-CONTROL, PODER, INFLUENCIA.- TODOS QUEREMOS TENER CIERTO GRADO DE INFLUENCIA, AUTORIDAD, ETC.. PARTIENDO DE ESTE CONCEPTO, SURGE EL PROBLEMA DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER Y LA INFLUENCIA. LA INTENSIDAD DEL DESEO VARÍA DE PERSONA A PERSONA. ES, ADEMÁS DE DESEO, UNA NECESIDAD; YA QUE NO TODOS LOS DESEOS PROVienen DE NECESIDADES. PUES BIEN, RECORDEMOS LO TRATADO AL DEPARTAMENTO STAFF Y VEREMOS QUE SE PUEDE CONSIDERAR COMO UN GRUPO NUEVO, EN CONSTANTE RENOVABILIDAD, YA QUE DESEA, CADA VEZ, TENER UN MAYOR CONTROL. ÉSTO POR UNA PARTE. AHORA, EXISTE SIEMPRE UNA ETAPA DE CONOCIMIENTOS DE ESTILO DE CADA UNO DE LOS DEMÁS MIEMBROS, DE ESTUDIO DE LA NECESIDADES, PARA SABER QUIÉN ES QUIÉN; EXISTE UNA "LUCHA". EN TONCES, EL SUPERVISOR DEBE TOMAR EN CUENTA ESTE ASPECTO Y NO CAER EN EL ERROR DE VERLO COMO UNA EVASIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS, HACIA EL TRABAJO.

ES, POR UNA PARTE, ALGO DOLOROSO, PERO A LA VEZ SALUDABLE, PUES PRODUCE, AL FINAL, UN AMBIENTE MÁS TRANQUILO YA QUE REDUCE LAS PREOCUPACIONES DE LOS MIEMBROS.

-NECESIDADES INDIVIDUALES Y METAS DE GRUPO.- EL PROBLEMA ES QUE NO SURJA UNA DESVIACIÓN ENTRE LAS METAS PERSONALES Y LAS DEL GRUPO.- ENTONCES, LA PERSONA SE PROTEGE, Y NO SE ENTREGA, NI SE DÁ A CONOCER HASTA NO SABER CUÁLES SON LOS INTERESES DEL GRUPO. SI ÉSTO FUERA PRIVATIVO DE UNA SÓLA PERSONA, NO HABRÍA PROBLEMA; PERO CUANDO DICHA ACTITUD ES TOMADA POR UN NÚMERO MAYOR DE TRABAJADORES, ENTONCES LA SITUACIÓN SE PARA, NO HAY ACCIÓN ALGUNA; TODOS ESTÁN A LA EXPECTATIVA. SE PUEDE RECURRIR A UNA PERSONA CON AUTORIDAD, PARA QUE ESTABLEZCA LAS METAS DEL GRUPO, PERO NO ES RECOMENDABLE; ES MEJOR QUE EL PROPIO GRUPO ESTABLEZCA SUS METAS, Y SI LO CONSIDERA CONVENIENTE, LOS COMENTE CON ESA PERSONA AUTORIZADA. POR LO TANTO SE VUELVE A RECALCAR SOBRE LA PACIENCIA QUE DEBE TENER EL SUPERVISOR.

-ACEPTACIÓN E INTIMIDAD.- EL GRADO DE ACEPTACIÓN E INTIMIDAD DEPENDE DE MUCHOS FACTORES, ENTRE LOS CUÁLES ESTÁN:

- A) LOS MIEMBROS
- B) LA TAREA DEL GRUPO
- C) TIEMPO DE QUE DISPONGA EL GRUPO

AL PRINCIPIO, EL PROBLEMA SERÁN FORMAS DE TRABAJO, NORMAS DE CORTESÍA. AL IR AVANZANDO, ESTOS DOS CONCEPTOS QUEDARÁN ARREGLADOS Y SE IRÁ VIENDO HASTA QUE GRADO DE INTIMIDAD, DE INTERPRETACIÓN, LLEGARÁN LOS INDIVIDUOS.

4.5.1.- ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

ESTA ENTREVISTA PRETENDE DETECTAR DE MANERA GRUESA Y EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE, LOS ASPECTOS MÁS OSTENSIBLES DEL CANDIDATO, ¿CÓMO ES? ES MÁS O MENOS ASÍ; PARA FIJAR LA RELACIÓN CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO. ASPECTOS TAN FÁCILES Y RÁPIDOS DE OBSERVAR COMO APARIENCIA FÍSICA, EXPRESIÓN VERBAL, HABILIDAD PARA RELACIONARSE, ETC., SON TOMADOS EN CUENTA CON EL OBJETO DE DESCARTAR AQUELLOS CANDIDATOS EN UN 1ER. NIVEL; O POR LO MENOS, SABER QUIÉNES TIENEN MENORES O MAYORES POSIBILIDADES DE OCUPAR EL PUESTO VACANTE.

TAMBIÉN SE INFORMARÁ DE LA NATURALEZA DEL TRABAJO, HORARIO, REMUNERACIÓN, PRESTACIONES, CON EL FIN DE QUE TENGA UN MARCO EL EMPLEADO -, SOBRE EL CUÁL DECIDIR SI LE INTERESA SEGUIR CON EL PROCESO.

AHORA, DESPUÉS DE TOMAR EN CUENTA LO ANTERIOR, - SE PUEDE DECIR QUE LA ENTREVISTA, CUALQUIER TIPO DE ENTREVISTA, ES UNA FORMA DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, CON EL OBJETO DE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN O PARA MODIFICAR ACTITUDES, O TOMAR DECISIONES. EXISTEN DISTINTOS TIPOS DE ENTREVISTA COMO SELECCIÓN, AJUSTE, CONFRONTACIÓN, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DESPIDO, ETC., TODAS CON UN OBJETIVO DETERMINADO.

4.5.1.1.- INDUCCIÓN

AL CONTRATAR A UN INDIVIDUO, ES IMPORTANTÍSIMO DARSE CUENTA QUE VA A INTEGRARSE A UN NUEVO GRUPO, A LA ORGANIZACIÓN, AL DEPARTAMENTO DONDE LABORE. ENTONCES, CONOCERÁ

POLÍTICAS, NORMAS, PROCEDIMIENTOS, ETC. QUE LE SON EXTRAÑOS. AL DESCONOCERLOS, SE SENTIRÁ MAL. ES POR ESO QUE LA PROPIA ORGANIZACIÓN, DEBE INFORMARLE TANTO VERBALMENTE, COMO FACILITÁNDOLE FOLLETOS QUE CONTENGAN LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ESTRUCTURA. AL MISMO TIEMPO, EL JEFE INMEDIATO DE ESTA PERSONA, LE ENTREGARÁ UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROPIO DEPARTAMENTO. ESTO ES LO QUE HAY QUE HACER. PERO AÚN ASÍ, SE DEBEN TOMAR EN CUENTA OTROS FACTORES QUE AYUDARÁN A UNA MEJOR Y MÁS RÁPIDA INTEGRACIÓN DEL INDIVIDUO AL GRUPO.

4.5.1.2.- REGISTROS

- A) EXPEDIENTE: ESTA FORMA DE REGISTRO ESTÁ INTEGRADA GENERALMENTE POR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS: SOLICITUD DE EMPLEO, COPIA DEL CONTRATO DE TRABAJO, AVISOS DE ALTA AL SINDICATO, IMSS, REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES, AUMENTOS DE SUELDO, CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, ETC., EN FIN, UN HISTORIAL DEL TRABAJADOR, DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

POR ÉTICA PROFESIONAL Y PARA EVITAR UN USO INADECUADO DE LA INFORMACIÓN, NO SE RECOMIENDA QUE EL ESTUDIO PSICOLÓGICO, EL REPORTE DEL EXÁMEN MÉDICO Y EL ESTUDIO SOCIOECONÓMICO, FORMEN PARTE DEL EXPEDIENTE.

- B) HOJA DE SERVICIOS: EN SÍ, ES UN RESUMEN DEL EXPEDIENTE. SE REFIERE A SU ACTUACIÓN, VALORACIÓN DEL EMPLEADO, ANTECEDENTES, ESCOLARIDAD. ESTE RESUMEN LLENA LA NECESIDAD DE PODER CONTAR CON UN DOCUMENTO QUE NOS DÉ EN FORMA RÁPIDA Y SENCILLA, UNA VISIÓN DE LO QUE ES EL TRABAJADOR.

TODO ESTE TIPO DE INFORMACIÓN, PUEDE SER PROCESADO Y COMPUTARIZADO, PARA UN MÁS RÁPIDO Y EXACTO USO.

4.5.1.3.- BIENVENIDA

ES PRUDENTE RECORDAR, QUE LA INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR COMIENZA DESDE QUE LLENA LA SOLICITUD DE EMPLEO, Y NO TERMINA HASTA QUE LLEGA A UN GRADO DE APLICACIÓN ACEPTABLE DE LOS CONOCIMIENTOS, DENTRO DE LA EMPRESA.

AHORA BIEN, EXISTE UNA PARTE DE LA INDUCCIÓN LLAMADA BIENVENIDA; CON ESTE NOMBRE SE QUIERE DAR A ENTENDER LA URGENTE NECESIDAD, POR PARTE DE LA EMPRESA Y EL NUEVO EMPLEADO, DE CREAR UN AMBIENTE ADECUADO DE TRABAJO. ES DECIR, EL EMPLEADO, AL INICIAR SUS LABORES, DESCONOCE MUCHA INFORMACIÓN QUE LE ES INDISPENSABLE; DETERMINADA AYUDA PARA PODER COMUNICARSE CON LOS DEMÁS, CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. ENTONCES LA EMPRESA DEBE PROPORCIONARLE LA INFORMACIÓN, YA SEA POR MEDIO DE FOLLETOS, DE PELÍCULAS, ETC., Y ADEMÁS, DEBE PRESENTARLO CON EL DEMÁS PERSONAL, YA QUE LA EMPRESA CONOCE A TODOS Y DEBE "PRESENTAR AL NUEVO EMPLEADO".

DE ESTA FORMA, LA ACTUACIÓN DURANTE LOS PRIMEROS DÍAS QUE RESULTAN INVOLVIDABLES, SERÁ MENOS DOLOROSA PARA AMBOS: LA EMPRESA Y EL EMPLEADO.

EN FORMA DETALLADA, DIREMOS QUE ES RECOMENDABLE Y OBLIGATORIO PARA LAS EMPRESAS, EL ENTREGAR A TODO NUEVO EMPLEADO, Y EN SU CASO, A LOS QUE YA LABOREN (NUEVA EDICIÓN, REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO ETC.,) UN

MANUAL DE BIENVENIDA, UN EJEMPLAR DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO (ART. 425 LEY FEDERAL DEL TRABAJO), UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (A NIVEL DEPARTAMENTAL).

ENTONCES, TODOS LOS QUE LABOREMOS EN UNA EMPRESA, Y - QUE TENGAMOS RELACIÓN CON EL NUEVO EMPLEADO, SOMOS RESPON-
SABLES Y SOBRE TODO, DEBEMOS AYUDAR A QUE EL NUEVO EMPLEA-
DO SE AGREGUE AL AMBIENTE, AL GRUPO. POR LO TANTO, NO ES
SÓLO TAREA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, O EL DEPARTAMEN-
TO EN QUE VAYA A LABORAR DICHO EMPLEADO; ES TAREA DE TO--
DOS.

AUNQUE ES UN POCO DIFÍCIL LOGRAR ESTA COOPERACIÓN --
CUANDO SE INTERRELACIONAN PERSONAS DE DIFERENTES NIVELES,
CULTURA, DENTRO DE LA EMPRESA; EXISTEN CIERTOS PROBLEMAS-
DE COMUNICACIÓN, DE EDADES. ASÍ, QUE, CUANDO SE COLOQUE-
A UNA PERSONA HAY QUE TOMAR EN CUENTA MUCHAS COSAS Y PRE-
DECIR QUÉ PUEDE PASAR.

4.5.2.- SISTEMA DE SUGERENCIAS Y QUEJAS

EL ORIGEN DE ESTE SISTEMA RESIDE EN ALGO TAN IMPORTAN-
TE COMO ES LA COMUNICACIÓN. TODOS QUEREMOS COMUNICAR Y -
QUE NOS COMUNIQUEN; ES ALGO NECESARIO PARA LLENAR ÉSO, --
UNA NECESIDAD. ADEMÁS, ES UNA FORMA DE MEDICIÓN PARA LA-
EMPRESA, YA QUE NO SE GUÍA POR SU PROPIA ACTUACIÓN, SINO-
POR LO QUE SUS EMPLEADOS NOTEN QUE HACE FALTA, QUE SE PUE-
DE MEJORAR, O QUE ESTÁ MAL.

PARA ESTA COMUNICACIÓN SE UTILIZA EL TÉRMINO "COMUNI-
CACIÓN DE AMBOS SENTIDOS". TENEMOS, QUE LAS SUGERENCIAS-
SE PUEDEN DIVIDIR EN DOS GRUPOS:

- A) DE VALOR CALCULADO
 - B) LAS GENERALES
- ES MENESTER TRATAR LO QUE ES UN ESTÍMULO.

4.5.2.1.- ESTÍMULO

EN ESTE CASO, ESTÍMULO LO TOMAREMOS COMO ALGO QUE NOS ALIENTA, QUE TIENE ESE OBJETIVO, ALENTARNOS Y NO SÓLO COMO UN ALGO QUE NOS PROVOCA UNA REACCIÓN, SEA ÉSTA DE CUALQUIER NATURALEZA. PARTIENDO DE ESTE CONCEPTO, VEREMOS -- QUE LAS SUGERENCIAS DE VALOR CALCULADO Y LAS GENERALES, -- TIENEN UN ESTÍMULO PARA AQUÉL QUE LES DÍO VIDA.

ES RECOMENDABLE QUE LOS PREMIOS (ESTÍMULOS) PARA LAS SUGERENCIAS DE VALOR CALCULADO (DINERO), REPRESENTEN UN -- PORCENTAJE RAZONABLE DEL AHORRO QUE SE LOGRARÁ OBTENER AL IMPLANTAR ESA SUGERENCIA. NORMALMENTE ES UN AÑO. ADEMÁS, SE DEBERÁ RECONOCER TANTO POR ESCRITO COMO PÚBLICAMENTE, -- EL MÉRITO DEL AUTOR, DARLE CRÉDITO. CLARO QUE SON SÓLO -- RECOMENDACIONES, PERO QUE DE LLEVARSE A CABO, RECUNDARÁN -- EN UN BENEFICIO QUE SE PODRÍA TRADUCIR EN UN AMBIENTE -- AGRADABLE, UNA IMAGEN CLARA DE LA EMPRESA, UNA MEJOR PRODUCCIÓN; ¿Y ÉSTO POR QUÉ? SÓLO POR TOMAR EN CUENTA ESAS -- RECOMENDACIONES. SE HACE HINCAPIÉ EN ESTE PUNTO, PORQUE -- EXISTEN EMPRESAS QUE ADOPTAN EL SISTEMA DE SUGERENCIAS -- SÓLO PARA SU BENEFICIO INMEDIATO, Y NO PIENSAN UN POCO -- MÁS ADELANTE.

EN EL CASO DE LAS SUGERENCIAS GENERALES, ES CORRIENTE AL FIJAR PREMIOS EN EFECTIVO O ESPECIE, DANDO UN MÁXIMO Y MÍNIMO MANEJADO A VOTACIÓN, POR EL COMITÉ ADMINISTRADOR.

ASÍ COMO TAMBIÉN SE HARÁ UN RECONOCIMIENTO PÚBLICO Y POR ESCRITO DEL ORIGINADOR DE DICHA SUGERENCIA. CUANDO NO SEAN ACEPTADAS, POR ALGUNA CAUSA, LAS SUGERENCIAS QUE HAYAN SIDO EXPRESADAS; SE PROCEDERÁ A LA EXPLICACIÓN QUE MENCIONE EL POR QUÉ DE SU RECHAZO.

4.5.2.2.- ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE ENCUESTA

EL PROBLEMA ES DAR Y RECIBIR INFORMACIÓN. LOS MÉTODOS TRADICIONALES COMO TABLEROS DE ANUNCIOS, BUZONES DE SUGERENCIAS, BOLETINES, PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, -- ETC., RECIBIERON AYUDA POR PARTE DE LAS ENCUESTAS. ENTONCES SE TRATA E OBTENER INFORMACIÓN, Y DE DAR INFORMACIÓN (COMUNICACIÓN DESCENDENTE).

AHORA BIEN, ENTRE LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA Y EN CUESTA, SE CUENTAN EL QUE LA INFORMACIÓN SE RECOGE TRANQUILAMENTE Y EXISTE UN MEJOR ANÁLISIS DE LAS CAUSAS SUBYACENTES, DE LOS RESULTADOS, YA QUE ÉSTOS SON VALORADOS-CUANTITATIVAMENTE. ASÍ TAMBIÉN GARANTIZAN EL ANONIMATO, CON LA CONSIGUIENTE SINCERIDAD Y MAYOR FÉ DE LOS DATOS.-TRANQUILIZA AL TRABAJADOR, AL PERMITIRLE "LIBERARSE" DE SUS PREOCUPACIONES.

LAS DESVENTAJAS DE ESTAS TÉCNICAS, SON PRECISAMENTE-DE CARÁCTER TÉCNICO; ASÍ PUES, SON COMO LAS DE CUALQUIER OTRO TIPO DE ENCUESTA, TALES COMO, PREGUNTAS EQUIVOCADAS, MAL PLANTEADAS, FALTA DE OPCIONES, ENTREVISTA SESGADA. -

ALGO QUE SIEMPRE PREOCUPA ¿DICE LA VERDAD O NO EL EMPLEADO? ¿CONTESTA TRATANDO DE ACOPLARSE A LO QUE ÉL CONSIDERA QUE GUSTARÁ A LA EMPRESA? Y NO SÓLO ES EL HECHO DE -- QUE CONTESTE CON SINCERIDAD, SINO QUE AL BASARNOS EN LOS DATOS OFRECIDOS, EN CASO DE QUE SEAN INCORRECTOS, NUESTRAS MEDIDAS, DECISIONES, SERÁN INADECUADAS, NO SERVIRÁN DE NADA. ES COMO SI NO HUBIÉRAMOS REALIZADO UNA ENTREVISTA, APLICADO UNA ENCUESTA.

4.5.3.- TIEMPO DE SERVICIOS

POR OTRO LADO, UN MAYOR TIEMPO DESEMPEÑANDO UN TRABAJO, ES SINÓNIMO (EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS), DE MAYOR EXPERIENCIA Y DE UNA MEJOR EJECUCIÓN. ESTO ES MUY IMPORTANTE PARA LOS SINDICATOS, YA QUE LO TOMAN COMO BASE -- PARA LOS ASCENSOS. AUNADOS A LA EXPERIENCIA, VAN UN DETERMINADO NÚMERO DE VICIOS, MAÑS, TRAMPAS, ETC.; ASÍ -- COMO SENTIMIENTOS DE FRUSTRACIÓN, MORAL BAJA, ABURRIMIENTO. TODO ÉSTO PUEDE TANTO AYUDAR, COMO AFECTAR, LA VIDA DE UN TRABAJADOR.

4.5.4.- CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS ES UNA TÉCNICA QUE NOS -- AYUDA A APRECIAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES, YA -- SEA INDIVIDUAL COMO COLECTIVAMENTE. UN ASPECTO IMPORTANTE ES QUE SU APLICACIÓN NO ES ESTRICTAMENTE GRAMATICAL, -- SINO MÁS BIEN SE REFIERE A LA ACTUACIÓN DEL TRABAJADOR -- EN LA EMPRESA; COSA MUY LÓGICA, PERO QUE CONVIENE MENCIONARLA.

ESTA TÉCNICA RESIDE EN LA PREOCUPACIÓN DE QUE EL TRABAJADOR SE DESEMPEÑE LO MEJOR POSIBLE; UNOS LO HARÁN BIEN, OTROS MAL ALGUNOS MÁS O MENOS; PERO TODOS DIFERENTE. ENTONCES ES NECESARIO SABER QUÉ CALIDAD LE IMPRIMEN A SU TRABAJO YA QUE INFLUYEN EN TODO EL PROCESO, Y AL FINAL EN LAS GANANCIAS QUE LA EMPRESA ESPERA OBTENER. POR OTRA PARTE, SE BUSCA DETECTAR QUÉ INDIVIDUOS PUEDEN DARDE MÁS PARA PROMOVERLOS; SABER QUIÉN ES QUIÉN.

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS JUZGA A POSTERIORI; QUE NO VALE LA PENA MENCIONAR SINO SE TOMA EN CUENTA, QUE YA CUENTA CON UNA BASE SOBRE LA QUE JUZGAR. TODO LO CONTRARIO DE LA SELECCIÓN QUE JUZGA A PRIORI CON UN MARCO DE REFERENCIA MUY INESTABLE. ENTONCES SE SELECCIONA PARA SABER QUIÉNES VAN A TRABAJAR MEJOR; Y SE CALIFICA PARA SACER QUIÉNES TRABAJARON MEJOR.

EL HECHO DE QUE UN INDIVIDUO DESTAQUE EN OTRAS ESFERAS DE SU VIDA, PUEDE AYUDARLO A DESEMPEÑAR SU TRABAJO; PERO A LA HORA DE CALIFICAR, SON DOS COSAS MUY DISTINTAS.

UNO DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE QUE ENFRENTAR EL SUPERVISOR - QUIÉN TOMA PARTE COMO CALIFICADOR - ES EL INEVITABLE HECHO DE ESTABLECER PREFERENCIAS, AÚN SIN DARSE CUENTA. ENTONCES, ÉSTA PUEDE INFLUENCIAR SU VEREDICTO, LOS RESULTADOS DE DICHA CALIFICACIÓN, POR LO TANTO, SI EL SUPERVISOR ES SUSJETIVO O NO, TODO DEPENDERÁ DE SU HONRADEZ.

ALGUNOS DE LOS ASPECTOS QUE SE TOMAN MÁS EN CUENTA AL VALORAR LA ACTUACIÓN, SON LOS SIGUIENTES: CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO, INICIATIVA, PRECISIÓN, PREVISIÓN,

RESPONSABILIDAD, CONOCIMIENTOS, COLABORACIÓN, ETC. POR LO TANTO, HAY BASTANTE RIESGO DE SUBJETIVIDAD; SE TRABAJA CON CUESTIONES EN LAS QUE NO EXISTEN ESCALAS ESTABLECIDAS Y EXACTAS.

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SE AUXILIA DE VARIOS MÉTODOS, FORMAS (TÉCNICAS PARA REDUCIR ESA SUBJETIVIDAD). ESTUDIA CARACTERÍSTICA POR CARACTERÍSTICA, Y LUEGO LO TOMA COMO UN TODO. UTILIZA ANÁLISIS, LA SÍNTESIS, ETC..

CUANDO EXISTEN DATOS OBJETIVOS, EXACTOS DEBERÁN PREFERIRSE A OPINIONES DE SUPERVISORES, YA QUE ES LO MEJOR QUE PODEMOS ENCONTRAR, LO EXACTO, LO ADECUADO O LA REALIDAD, LO REAL.

4.5.4.1.- PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

AUNQUE YA SE HAN MENCIONADO, EN FORMA NO DETALLADA QUÉ VENTAJAS, OBJETIVOS, BUSCA LA ORGANIZACIÓN Y TODOS LOS ELEMENTOS QUE TIENEN RELACIÓN CON ELLA, EN ESTE PUNTO SE TOMARÁN EN CUENTA A CADA UNO DE LOS FINES A QUIENES SIRVE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

ORGANIZACIÓN.- LE PERMITE CONOCER:

- 1) A QUIÉNES PREFERIR EN LOS ASCENSOS
- 2) A QUIÉNES RECHAZAR EN LOS PERÍODOS DE PRUEBA
- 3) A QUIÉNES SELECCIONAR PARA PUESTOS DE CONFIANZA

- 4) CUALIDADES QUE PUEDEN APROVECHARSE
- 5) DETECTAR FALLAS EN PROGRAMAS DE EN
TRENAMIENTO, CAPACITACIÓN.

COMO VEMOS, SE VUELVE A REPETIR LO BUENO-
Y LO MALO.

SUPERVISOR.-

- 1) MEJORAR RELACIONES CON LOS EMPLEADOS
- 2) CONOCIMIENTO DE QUIÉNES PUEDEN --
ASCENDER, EN CASO DE QUE SE LE --
PIDA OPINIÓN
- 3) DARSE CUENTA QUÉ GRADO DE SIMPA--
TÍA SE HABÍA DESARROLLADO EN ÉL;-
Y EN QUÉ FORMA

TRABAJADOR.-

- 1) LE PERMITE CONOCER SU ACTUACIÓN -
PARA MEJORAR. ESTO LE EVITARÁ --
SER SANCIONADO O EXCLUIDO DE UN -
ASCENSO.
- 2) SE DARÁ A CONOCER AL SUPERVISOR

CORRELACIÓN CON LOS INCENTIVOS.-

- 1) AYUDA A MEJORAR (SI EXISTE) O A -
CREAR SOBRE BASES SÓLIDAS (MARCO-
DE REFERENCIA), UN PROGRAMA DE IN
CENTIVOS.

4.5.4.2.- POLÍTICAS DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS DEBE SER MUY TOMADA EN CUENTA Y SER RELACIONADA SOBRE TODO CON:

-PROGRAMA ADECUADO Y FUNDAMENTO SOBRE BASES TÉCNICAS, DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

-VACANTES

-DESARROLLO DE PERSONAL

AHORA, COMO UNA BUENA POLÍTICA, SE RECOMIENDA QUE CADA CALIFICACIÓN SEA REVISADA, PARA REMEDIAR SUS DEFICIENCIAS. LOS MEDIOS MÁS USUALES PARA ESA REVISIÓN, SON LOS SIGUIENTES:

- A) COMPARARLA CON LA DE OTRO TRABAJADOR QUE SE CONSIDERE SIMILAR
- B) COMPARAR UN PERÍODO DE CALIFICACIÓN CON OTROS TRABAJADORES
- C) REVISARLA, CONSIDERANDO LAS OBJECIONES HECHAS POR LOS EMPLEADOS.

LA REVISIÓN DEBE SER EFECTUADA POR UN SUPERVISOR DE MAYOR JERARQUÍA QUE LOS CALIFICADORES, Y QUE AL MENOS, CONOZCA PARCIALMENTE A LOS TRABAJADORES CALIFICADOS.

PARA DETERMINAR QUE CARACTERÍSTICAS SE VAN A CALIFICAR, SE DEBEN TOMAR EN CUENTA, ANTES, CIERTAS CUESTIONES:

- A) ¿PARA QUÉ CALIFICO?
- B) ¿A QUIÉNES VOY A CALIFICAR?
- C) ¿EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRAN?
- D) ANALIZAR Y EVALUAR LOS PUESTOS QUE DESEMPEÑEN CADA UNO DE LOS CALIFICADOS.

ENTONCES, VEMOS QUE ES IMPORTANTE SABER QUÉ VANOS A HACER, ASÍ COMO CONTAR CON UN ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS, QUE NOS SIRVAN COMO MARCO DE REFERENCIA.

EL NÚMERO ÓPTIMO DE CARACTERÍSTICAS A CALIFICAR ES DE 7 A 8.

4.5.4.3.- CADA CUANDO REALIZAR LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

SE RECOMIENDA QUE NO SEA MENOS DE DOS NI MÁS DE CUATRO VECES AL AÑO. SE CALCULA QUE UNA REGULAR CALIFICACIÓN DE MÉRITOS DURARÁ ALREDEDOR DE TRES MESES. ENTONCES ESA ES UNA DE LAS RAZONES POR LAS QUE SE RECOMIENDA ESE NÚMERO DE VECES. POR OTRA PARTE, HAY QUE TOMAR EN CUENTA QUE EL OBJETIVO DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS ES MODIFICAR ACTITUDES, CONTAR CON ESTADÍSTICAS ACTUALIZADAS.

4.5.4.4.- MÉTODOS DE CALIFICACIÓN

EXISTEN DIVERSOS MÉTODOS, TODOS DE DIFERENTES CARACTERÍSTICAS; UNOS SENCILLOS, OTROS LABORIOSOS; ALGUNOS REQUIEREN Poca EXPERIENCIA; OTROS MÁS NECESITAN DE ENTRENAMIENTO

SPECIALIZADO Y GRAN EXPERIENCIA.

MÉTODO DE COMPARACIÓN.-

SE COMPARA LA ACTUACIÓN DE LAS PERSONAS DE LAS FORMAS SIGUIENTES:

ALINEAMIENTO:

DEPENDIENDO DE LAS CARACTERÍSTICAS A EVALUAR, SE ENLISTA A CADA UNO DE LOS TRABAJADORES, DEL MÁS ÚTIL AL MENOS ÚTIL. UNA DESVENTAJA ES QUE PERSONAS QUE DEBERÍAN QUEDAR EN EL MISMO NIVEL, FORZOSAMENTE SON COLOCADAS EN DIFERENTES POSICIONES. UNA VENTAJA, QUE ES FÁCIL DE APLICAR.

COMPARACIÓN POR PARES:

TAMBIÉN POR CARACTERÍSTICAS A EVALUAR, SE ENLISTA AL PERSONAL Y SE COMPARA A CADA TRABAJADOR CON LOS DEMÁS Y SEÑALANDO CADA VEZ, QUIÉN POSEE LA CARACTERÍSTICA EN CUESTIÓN. UNA VENTAJA ES QUE ES SENCILLO APLICAR. UNA DESVENTAJA, QUE SE DETERMINA QUIÉNES SON LOS MEDIOCRES PERO NO QUIENES SON LOS SOBRESALIENTES.

EL NÚMERO DE COMPARACIONES SE REPRESENTA POR LA RAZÓN:

$$\frac{N(N-1)}{2} \quad N = \text{NÚMERO DE TRABAJADORES}$$

MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZOSA:

SÓLO CONVIENE UTILIZARLO CUANDO EL GRUPO ES NUMEROSO. DE SER ASÍ, SE DISTRIBUYE DE LA SIGUIENTE MANERA:

10 %	CALIFICACIÓN MUY INFERIOR
20 %	CALIFICACIÓN INFERIOR
40 %	CALIFICACIÓN PROMEDIO
20 %	CALIFICACIÓN SUPERIOR
10 %	CALIFICACIÓN MUY SUPERIOR

MÉTODO DE ESCALAS:

SE TIENE COMO BASE UNA ESCALA EN LA QUE SE REPRESENTA CADA CARACTERÍSTICA POR UNA LÍNEA HORIZONTAL. UN EXTREMO DE ESA LÍNEA ES EL GRADO MÍNIMO, Y OTRO EL MÁXIMO. SOBRE ESTA ESCALA SE CALIFICA AL TRABAJADOR.

HAY ESCALAS DE DOS TIPOS:

ESCALAS CONTINUAS.- SON AQUELLAS EN LAS QUE EL PASO DE UN GRADO A OTRO DE LAS CARACTERÍSTICAS, ES INSENSIBLE. COMO DESVENTAJA TIENEN EL HECHO DE NO PODER PERCIBIR LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS GRADOS, DE UNA FORMA FÁCIL. COMO VENTAJA PERMITE UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN EL JUICIO DEL EVALUADOR.

ESCALAS DISCONTINUAS.- TIENEN DIVISIONES VERTICALES; POR LO TANTO, EL PASO DE UN GRADO A OTRO, ES BRUSCO, POR CORRESPONDER A CADA GRADO UNA DEFINICIÓN ESPECÍFICA. COMO DESVENTAJA TENEMOS EL LLAMADO "EFECTO DE HALO", QUE ES AQUEL QUE SE DA CUANDO LA EVALUACIÓN DE UNA CARACTERÍSTICA INFLUYE SOBRE LA CALIFICACIÓN DE LAS RESTANTES. ENTONCES, ES ACONSEJABLE EVALUAR A TODOS LOS INDIVIDUOS SOBRE UNA CARACTERÍSTICA, Y LUEGO, PASAR A LAS SIGUIENTES. OTRA DESVENTAJA ES LA LLAMADA "TENDENCIA-CENTRAL", QUE CONSISTE EN CONSIDERAR A TODOS LOS CALIFICADOS COMO NORMALES, O PROMEDIOS. ES RECOMENDABLE, POR LO TANTO, UTILIZAR NÚMEROS IMPARES PARA MAYOR EXACTITUD.

MÉTODO DE LISTAS DE COMPROBACIÓN:

SE PRETENDE EVITAR SOBRE TODO, LA POSIBLE INFLUENCIA QUE TENGA EL CALIFICADOR, DEBIDO A SIMPATÍAS O RECHAZOS QUE, IRREMEDIABLEMENTE SE LE CREAN.

TENEMOS DOS CLASES DE LISTAS:

LISTAS CHECABLES PONDERADAS.- CONSISTEN EN ALINEAR AFIRMACIONES QUE HAN SIDO PREPARADAS CUIDADOSAMENTE Y NO SON INFERIORES A 25 NI SUPERIORES A 100. A CADA UNA DE ESAS AFIRMACIONES CORRESPONDE UN VALOR DIFERENTE, QUE NATURALMENTE DESCONOCE EL SUPERVISOR.

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA.- CONSISTEN EN FRASES AGRUPADAS DE 4 EN 4, DOS FAVORABLES Y DOS DESFAVORABLES. EL SUPERVISOR TIENE QUE SEÑALAR LAS DOS FRASES QUE CONSIDERA QUE DESCRIBEN MEJOR AL CALIFICADO, ATENDIENDO A LOS DOS TIPOS DE FRASES. ADEMÁS, SÓLO UNA DE LAS FRASES DESFAVORABLES Y UNA DE LAS FAVORABLES, TIENEN UN VALOR DETERMINADO; LAS OTRAS NO. NATURALMENTE, EL SUPERVISOR DESCONOCE ÉSTO. OBTIENIENDO, PODRÁ NO GUSTARLE A LOS SUPERVISORES, PERO DE ESTA MANERA SE ELIMINAN LAS POSIBLES SIMPATÍAS QUE EXISTAN.

MÉTODO DE ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO:

ESTE MÉTODO ES SUGERIDO POR DOUGLAS MCGREGOR, Y EXALTA LA PARTICIPACIÓN DEL SUJETO CALIFICADO, EN LA APRECIACIÓN DE SU PROPIA ACTUACIÓN.

ESTE MÉTODO CONSISTE EN:

- A) ESTABLECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.

- B) DISCUSIÓN ENTRE EL JEFE Y EL EMPLEADO, DE LO ESCRITO ACERCA DEL PASO ANTERIOR
- C) FIJACIÓN DE METAS PARA UNA DETERMINADA FECHA; POR PARTE DEL EMPLEADO (QUE ES A QUIÉN SE VA A CALIFICAR)
- D) APRECIACIÓN POR PARTE DEL EMPLEADO, DE SU PROPIA ACTUACIÓN, CUANDO LLEGUE ESA FECHA DETERMINADA ¿QUÉ HA OBTENIDO EN RELACIÓN A LAS METAS FIJADAS?
- E) ENTREVISTA, EXÁMEN DE LA APRECIACIÓN DEL EMPLEADO. ESTA REVISIÓN SE EFECTÚA ENTRE EL SUPERVISOR Y EL EMPLEADO. AL TÉRMINO SE FIJAN OTRAS METAS. OBTENIMIENTO SE SABRÁ QUÉ ERRORES, QUÉ DESVIACIÓN SE TUVO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS.

ESTE MÉTODO TIENE MUCHA RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

ENTONCES EXISTE UNA AUTOOBSERVACIÓN, UN AUTOANÁLISIS.

4.5.4.5.- PROBLEMAS PSICOLÓGICOS DE LA CALIFICACIÓN

EL YA NOMBRADO "EFECTO DE HALO" ES UNO DE LOS PROBLEMAS PSICOLÓGICOS A QUE SE ENFRENTA LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. TAMBIÉN LO ES EL LLAMADO DE "TENDENCIA CENTRAL". CON RESPECTO A ÉSTE SE NOS HABÍA DADO LA RECOMENDACIÓN DE UTILIZAR NÚMERO IMPARES, PARA HACER MÁS EXACTA NUESTRA DIFERENCIACIÓN ENTRE UNO Y OTRO GRADO. TAMBIÉN SE PUEDEN UTILIZAR LOS GRADOS, ORDENÁNDOLOS NO ES RAZÓN DEL MENOR AL MAYOR, SINO AL AZAR.

UNO DE LOS REMEDIOS PRINCIPALES, ES ADIESTRAR, Y SO
BRE TODO EXPLICAR, HACER COMPRENDER Y DARSE CUENTA, A --
LOS CALIFICADORES, DEL TREMENDO PROBLEMA QUE SURGE AL --
CAER EN ESTOS VICIOS.

OTRO PROBLEMA QUE SE PLANTEA ES CUANDO EL SUPERVI--
SOR CONDICIONA A SUS SUBORDINADOS A REALIZAR SU TRABAJO
EN DETERMINADA FORMA CON LA PROMESA DE RECOMPENSA O CAS
TIGO.

ALGO QUE SE DERIVA A ÉSTO, ES EL HECHO DE QUE EL --
SUBORDINADO QUIERE SABER LOS RESULTADOS Y LOS SUPERVISO
RES NO QUIEREN DARLOS A CONOCER. POR LO CONSIGUIENTE, --
SE ESTABLECE UNA ESPECIE DE NEGOCIACIÓN ENTRE LOS TRABA
JADORES (SINDICATO) Y LOS SUPERVISORES, COSA QUE DESVÍA
LA ATENCIÓN DEL TRABAJO. AUNQUE UNO DE LOS OBJETIVOS --
DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS ES MODIFICAR ACTITUDES, --
PUES NECESITA INFORMAR A LOS SUJETOS DE CALIFICACIÓN, --
PARA QUE EN BASE A ESA INFORMACIÓN, MODIFIQUEN SU SITUA
CIÓN.

4.5.4.6.- LA ENTREVISTA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

ES AQUELLA ENTREVISTA QUE SE REALIZA PERIÓDICAMENTE
ENTRE EL EMPLEADO Y SU JEFE INMEDIATO, O CON EL JEFE DE
PERSONAL; A FIN DE QUE EL PRIMERO ESTÉ INFORMADO DE SU
SITUACIÓN EN LA EMPRESA, QUE ACTUACIÓN HA TENIDO HASTA--
EL MOMENTO.

COMO ES LÓGICO, EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES FAVORE--
CER LA RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK), CON LA MIRA DE --
QUE EL TRABAJADOR ESTÉ CONSCIENTE DE SUS PROGRESOS, DE-

SUS FALLAS, DE SU SITUACIÓN EN LA EMPRESA. ASÍ TAMBIÉN, SE BUSCA DAR OPORTUNIDAD PARA QUE SE ASESCRE AL TRABAJADOR SOBRE LA FORMA DE MEJORAR SU ACTUACIÓN; Y ADEMÁS HACERLE VER QUE CARACTERÍSTICAS SON PROPICIAS PARA QUE LAS DESARROLLE, CON EL FIN DE ASCENDER EN UN FUTURO DETERMINADO.

4.5.4.7.- TÉCNICA DE LA ENTREVISTA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

NO ES FÁCIL DE DIRIGIR. UNA DE LAS RECOMENDACIONES QUE SE NOS OFRECEN ES LA SIGUIENTE; GENERALMENTE EL TRABAJADOR LLEGA A LA DEFENSIVA; PUES SI SABE QUE SU JEFE, O "LOS DE PERSONAL" QUIEREN HABLAR CON ÉL, PENSARÁ QUE ES "POR ALGO MALO", QUE SE TRATA DE UNA REPRIMENDA. ENTONCES, CONVIENE ACLARAR DESDE UN PRINCIPIO DE QUÉ SE TRATA, QUÉ OBJETIVO TIENE ESA ENTREVISTA, PARA QUE EL TRABAJADOR SE TRANQUILICE Y ASÍ NOSOTROS PODEMOS COMENZAR CON LA ENTREVISTA EN UN AMBIENTE DISTINTO AL ORIGINAL.

PODEMOS HACER ALGO MEJOR; GENERALMENTE SE LE MANDA UN AVISO (MEMORÁNDUM) AL EMPLEADO; O EN CASO CONTRARIO SE LE LLAMARÁ POR TELÉFONO O SE LE AVISARÁ A SU JEFE PARA QUE ÉSTE LE COMUNIQUE EL ASUNTO. PUES BIEN, DESDE ESE MOMENTO CONVIENE INFORMAR SOBRE EL ASUNTO A TRATAR PARA QUE EL EMPLEADO NO SE TENGA QUE PREOCUPAR Y PUEDA DESARROLLAR EN FORMA NORMAL SU TRABAJO, ANTES DE PRESENTARSE A LA ENTREVISTA.

AHORA BIEN, SE LE PREGUNTARÁ ACERCA DE SU TRABAJO, -- CÓMO LO HA SENTIDO. NO SE LE DARÁ RODEOS COMO SERÍA EL CASO DE DECIRLE ¿QUÉ PELÍCULAS HA IDO A VER ÚLTIMAMENTE?--

O ¿CÓMO ESTÁN EN LA CASA? PUES EL TRABAJADOR LO PODRÍA TOMAR COMO "UN INTENTO POR DESVIARLE SU ATENCIÓN PARA HACRLO DECIR SÍ A TODO, SIN QUE ÉL SE DÉ CUENTA". ENTONCES, EL OBJETIVO ES ESTABLECER UN BUEN RAPPORT, UN CLIMA DE CONFIANZA. DESPUÉS, SE DEJARÁ QUE SE EXPRESE LIBREMENTE. CONVIENE QUE SEA UNA ENTREVISTA DIRIGIDA; ES DECIR, QUE EL ENTREVISTADOR GUÍE LA INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO HACIA LAS ÁREAS QUE ÉL CONSIDERE NECESARIAS PARA LOS OBJETIVOS DETERMINADOS.

TAL VEZ SE OMITAN DATOS IMPORTANTES QUE SEA NECESARIO PREGUNTAR, O POSIBLEMENTE LA INFORMACIÓN ANTERIOR NO CONCUERDA CON LA DADA EN ESE MOMENTO, Y ENTONCES HABRÁ QUE ACLARAR.

AUNQUE EL DESARROLLO DE ESTA ENTREVISTA YA HA SIDO DADO DE HECHO, ES CONVENIENTE VOLVER A RECORDAR CADA UNO DE LOS PASOS POR SEPARADO:

- A) REALIZAR UN RAPPORT ADECUADO
- B) DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS, POR PARTE DEL EMPLEADO DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA. QUÉ CUALIDADES, RESPONSABILIDADES, NOTA ÉL EN DICHO PUESTO.
- C) ANÁLISIS DE SU ACTUACIÓN (DEL EMPLEADO) Y COMPARACIÓN CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO.
- D) LISTADO DE SUS PROPIAS CUALIDADES, Y FIJACIÓN DE METAS; DETERMINANDO UNA FECHA PARA CUMPLIRLAS.

CUANDO EXISTA DE POR MEDIO UNA POSIBILIDAD DE ASCENSO SE PEDIRÁ AL EMPLEADO QUE DESCRIBA LO QUE PARA ÉL ES EL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR, AL CUÁL PUEDE ASCENDER.

ALGUNAS VENTAJAS QUE REPORTA ESTA ENTREVISTA ES UNA MAYOR COMUNICACIÓN, UNA EXPLICACIÓN DE ACTUACIÓN QUE PU DIERA APARECER COMO "MALA". SE RECOMIENDA QUE EL JEFE- ESTÉ PRESENTE EN DICHA ENTREVISTA, PUES ASÍ AYUDARÁ A - VERIFICAR LOS DATOS QUE PROPORCIONE EL EMPLEADO, EN ESE MISMO MOMENTO; ÉSTO TRAERÁ UNA GANANCIA DE TIEMPO, YA - QUE NO HABRÁ NECESIDAD DE VERIFICAR "DESPUÉS".

POR OTRA PARTE, DICHA SITUACIÓN PUEDE PARECER AL EM PLEADO COMO UN ATAQUE UNIDO: "EL JEFE DE PERSONAL Y MI- JEFE CONTRA MÍ".

4.5.4.8.- HOJAS PARA CALIFICAR- SU DISEÑO

EL DISEÑO DE ESTAS FORMAS SE ATENDERÁ, EN ESTE CASO, A LOS INDIVIDUOS A QUIENES SE VA A CALIFICAR. POR LO -- TANTO, TENEMOS LAS CINCO MÁS FRECUENTES CATEGORÍAS:

- A) PERSONAL DE OFICINA Y TALLER.- CUALI DADES RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO Y- EFICIENCIA EN EL TRABAJO.
- B) PERSONAL DE VENTAS Y RELACIONES.--- CUALIDADES REQUERIDAS POR CONTACTO- PERMANENTE CON EL PÚBLICO.
- C) PERSONAL TÉCNICO.- CUALIDADES CREA- TIVAS (INGENIEROS, DISEÑADORES, DI- BUJANTES, ETC.)
- D) PERSONAL DE SUPERVISIÓN.- CUALIDADES PARA PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL - TRABAJO; SABER MANEJAR Y TRATAR A -- LAS PERSONAS.

E) **FUNCIONARIOS.- CUALIDADES PARA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, NORMAS HACIA -- DONDE SE DIRIGE LA EMPRESA.**

DEBE CUIDARSE DE NO CAER EN EL VICIO DE LA SUPERPOSICIÓN. O SEA, TOMAR EN CUENTA A DOS PALABRAS QUE EXPRESAN LOS MISMOS CONCEPTOS, COMO TOTALMENTE DIFERENTES. -- EL RESULTADO NO NOS SERVIRÁ DE NADA; NO SERÍA CONFIABLE, AHORA SE NOS PLANTEA OTRA PREGUNTA ¿CÓMO CALIFICAR AL -- CALIFICADOR? ÉSTO PROVIENE DE LA DESIGUALDAD DE FORMAS -- DE PENSAR DE CADA CALIFICADOR, Y DE QUE SUS APRECIACIONES SON TOTALMENTE DIFERENTES.

ASÍ, LOS EMPLEADOS CALIFICADOS, POR UNOS, ESTÁN EN -- DESVENTAJA CON LOS CALIFICADOS POR OTROS. LO MÁS RECOMENDABLE ES INSISTIR EN QUE SÓLO CON UN ENTRENAMIENTO, -- UNA CONCIENTIZACIÓN DEL CALIFICADOR, SE PODRÁ LLEGAR A -- RESULTADOS MÁS ADECUADOS A LA REALIDAD.

UN TEMA QUE ENCUENTRA CABIDA EN CUALQUIER MOMENTO, -- DENTRO DEL ÁREA DE RELACIONES HUMANAS, ES EL REFERENTE -- AL TRATO QUE SE LE DA A LA PERSONA EN LA EMPRESA.

4.5.4.9.- EL TRATO HUMANO EN LA EMPRESA

HAY DOS MODOS DE TRATAR A LAS PERSONAS:

- 1) HACERLO "COMO A UNO LE DA LA GANA" -- DE HACERLO
- 2) OLVIDARSE DE LOS SENTIMIENTOS PERSONALES, Y CONCENTRARSE EN LOS RESULTADOS; O SEA, TRATAR A LAS PERSONAS, -- DE TAL MODO, QUE SIENTAN GANAS DE HACER LO QUE UNO DESEA QUE HAGAN.

ENTONCES SE NOS DAN SIETE REGLAS, CONSEJOS, PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS:

- 1.- PERFECCIONE SU AUTO-CONTROL
- 2.- APRECIA Y ELOGIE
- 3.- USE ESTÍMULOS POSITIVOS, EVITE LOS -
CASTIGOS
- 4.- CRITIQUE CON TACTO
- 5.- ESCUCHE SIEMPRE
- 6.- DÉ EXPLICACIONES COMPLETAS
- 7.- CONSIDERE LOS INTERESES DE SUS SUBOR-
DINADOS COMO SI FUERAN LOS PROPIOS.

HAY QUE VER LA EXTRAORDINARIA RELACIÓN QUE TIENE CON LA FORMA DE TRATAR A UN NIÑO; CLARO ESTÁ, CON ALGUNAS -- VARIANTES.

ASÍ PUES, TODOS SABEMOS COMO MEJORAR LAS RELACIONES-HUMANAS. EL PROBLEMA RESIDE EN EL HECHO DE QUE MUCHAS - PERSONAS NO SABEMOS AUTOCONTROLARNOS Y OTRAS SÍ. AHÍ ES TÁ EL DETALLE. SABIENDO CONTROLAR NUESTRAS EMOCIONES, - LO DEMÁS ES PAN COMIDO, NO HAY PROBLEMA.

A CONTINUACIÓN, CITAREMOS ALGUNOS DEPARTAMENTO, QUE- POR SUS FUNCIONES SE ENCUENTRAN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS CON EL TEMA EN CUESTIÓN.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EL PERSONAL.-

ESTE DEPARTAMENTO TIENE LA DELICADA RESPONSABILIDAD- DE LLEVAR LA REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANTE SINDICA-- TOS, EN LA DISCUSIÓN Y TÉRMINOS DE LAS CONDICIONES DE -- TRABAJO; ASÍ COMO ASESORAR E INFORMAR A TODO EL PERSONAL DE LÍNEA EN LO QUE SE REFIERE A MEDIDAS DISCIPLINARIAS,-

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES.-

EL DEPARTAMENTO TIENE LA MISIÓN DE PERMITIR, QUE TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSMITA Y RECIBA MENSAJES PARA HACERLOS COMPRENDER A LOS DEMÁS.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.-

ESTUDIO DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN, ENTRENAMIENTO, CONTRATOS COLECTIVOS, ETC..

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.-

ELABORAR Y LLEVAR A EFECTO CURSOS, CAMPAÑAS DE SEGURIDAD, CONCURSOS, ETC..

DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO.-

ESTE DEPARTAMENTO SE DESTINA A LAS VARIAS ACTIVIDADES DIDÁCTICAS DE LA EDUCACIÓN, TENIENDO INTERVENCIÓN EN LAS INSTRUCCIONES DEFINIDAS RESPECTO AL TRABAJO Y A UNA AMPLIA EDUCACIÓN CULTURAL.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS PSICOLÓGICOS.-

CUIDAR LA SALUD PSÍQUICA DE TODO EL PERSONAL, SELECCIONÁNDOLO CUIDADOSAMENTE DEL PUESTO QUE VA A OCUPAR, CONOCER SUS NECESIDADES Y MOTIVACIONES A FIN DE MANEJARLO EN FORMA ADECUADA CON BASE A SU PERFIL PSICOLÓGICO.

CAPITULO V.- SERVICIOS Y PRESTACIONES

- 5.1 DEFINICIÓN
- 5.2 CARACTERÍSTICAS
- 5.3 CLASIFICACIÓN DE PRESTACIONES

5.1.- LOS SERVICIOS Y LAS PRESTACIONES

LOS SERVICIOS SON TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES, COSTEADAS POR LA ORGANIZACIÓN, QUE PROPORCIONAN UNA AYUDA O BENEFICIO DE ÍNDOLE MATERIAL O SOCIAL A LOS EMPLEADOS.

LAS PRESTACIONES, SON APORTACIONES FINANCIERAS CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN INCREMENTA INDIRECTAMENTE EL MONTO, QUE POR CONCEPTO DE SALARIO PERCIBE EL TRABAJADOR.

LA DISTINCIÓN ENTRE SERVICIOS Y PRESTACIONES NO ES CLARA. AÚN ASÍ, LO IMPORTANTE ES SABER QUE AMBOS SON AQUELLOS ELEMENTOS QUE EN FORMA ADICIONAL AL SALARIO NOMINAL, RECIBE EL TRABAJADOR EN METÁLICO O EN ESPECIE, Y QUE VAN A REPRESENTAR UN INGRESO, UN AHORRO, ETC.

5.2.- CARACTERÍSTICAS

- A) SON BENEFICIOS MARGINALES

TAMBIÉN PUEDEN TOMARSE COMO UN INTENTO POR LA EMPRESA DE, REDUCIR LA PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES DE LOS EMPLEADOS, AL DESVIARLES Y ENFOCARLES SU ATENCIÓN A ESTOS, HACIA LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES. ENTONCES, EL OBJETIVO ES "TENERLOS CONTENTOS". ESTAS Y OTRAS COSAS SE PODRÁN

VER AL DIFERENCIAR SOBRE LAS PRESTACIONES QUE OTORGAN LOS DIFERENTES INSTITUTOS AL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES, Y LAS PROPIAS QUE LA EMPRESA OTORGA A LOS MISMOS.

b) CONSTITUYEN UNA VENTAJA Y UN VALOR BÁSICO PARA EL TRABAJADOR. LE AYUDAN AL PATRÓN A CONSERVAR A SU PERSONAL, YA QUE LES OFRECE BASTANTES Y BUENOS SERVICIOS Y PRESTACIONES. PERO EL OBJETIVO PRIMORDIAL ES EL DE SERVIR AL EMPLEADO Y AYUDARLO DE ALGUNA FORMA.

c) NO SON CONSIDERADOS COMO INCENTIVOS PERO SÍ PUEDEN SER CONSIDERADOS COMO UN MEDIO DE ATRACCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL.

d) LA MAYOR PARTE DE ESTOS SERVICIOS Y PRESTACIONES SON FINANCIADOS POR LA EMPRESA.

e) OTORGAN UN TIPO DE AYUDA QUE UN EMPLEADO NO PODRÍA CONSEGUIR POR SÍ SOLO. AL TOMAR A LOS EMPLEADOS COMO UN TODO, ÉSTOS SE VUELVEN SUJETOS DE CRÉDITO (ADQUISICIÓN DE BIENES EN DIFERENTES ESTABLECIMIENTOS, ETC.) POR EL SÓLO HECHO DE RESPONDER CADA UNO DE ELLOS POR LOS DEMÁS.

CABRÍA PREGUNTAR SI NO CONVENDRÍA UTILIZAR ESOS ESFUERZOS - POR OTORGAR PRESTACIONES Y SERVICIOS- EN OTRAS CUESTIONES COMO: INCREMENTO DIRECTO DEL SALARIO NOMINAL, AUMENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS CON REDUCCIÓN DE PRECIOS, ETC..

NATURALMENTE QUE EL PATRÓN ESTÁ OBLIGADO A PAGAR AL TRABAJADOR POR SU TRABAJO; PERO CUALQUIER OTRO TIPO DE AYUDA, GRATIFICACIÓN, ETC., QUE SIRVA PARA MEJORAR LA

ECONOMÍA DEL PAÍS, SERÁ CANALIZADO DE ACUERDO A LA FORMA DE PENSAR, CALIDAD HUMANA, ETC., DE CADA PATRÓN. ENTONCES, HAY QUE TOMAR EN CUENTA TODOS LOS PRINCIPIOS, VALORES, ETC., QUE SIEMPRE SON ENSALZADOS.

TAL VEZ EL SENTIDO PATERNALISTA NO SE ENCUENTRA EN LA AYUDA, EN LO QUE SE DÁ, SE OTORGA, SINO EN LA FORMA QUE SE DÁ, SE OTORGA. PUEDE QUE NO SE TOMA EN CUENTA AL TRABAJADOR PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESE PROGRAMA DE SERVICIOS Y PRESTACIONES; PERO SI SE LE TOMA EN CUENTA SE CORRE EL RIESGO DE RECIBIR MALA INFORMACIÓN A CAUSA DE QUE EL MISMO TRABAJADOR NO SEPA LO QUE QUIERE. ENTONCES, ES ACONSEJABLE DARLE A ESCOGER DE UN PROGRAMA PREVIAMENTE ESTABLECIDO, PERO QUE, OSVIAMENTE, NO SERÁ EL DEFINITIVO.

POR OTRO LADO, EL DETECTAR EL PATEPNALISMO DE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES, NO NOS SIRVE SÓLO PARA DISERTAR SOBRE EL MISMO. AL CONTRARIO, NOS ACLARA Y MUESTRA LAS POSIBLES CAUSAS DE INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS; EL POR QUÉ DE ESE AMBIENTE TAN VICIADO. LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES, EN DETERMINADO MOMENTO, PUEDEN LLEGAR A CONSIDERARSE COMO UN ESTÍMULO, NO SÓLO COMO UN MEDIO DE ATRACCIÓN. ES MENESTER CONSIDERAR ENTONCES QUE, SI UN DETERMINADO SERVICIO ACTÚA COMO MEDIO DE ATRACCIÓN, TAMBIÉN IMPULSE AL TRABAJADOR PARA QUE SE SUPERE.

ADEMÁS, ES ACONSEJABLE EFECTUAR UNA REVISIÓN PERIÓDICA, UNA CALIFICACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES; CONSTATAR SI REALMENTE CUMPLEN CON EL OBJETIVO PARA EL CUAL FUERON CREADAS:

5.3.- CLASIFICACIÓN DE PRESTACIONES

- A) EN DINERO
- B) EN ESPECIE
- C) EN FACILIDADES, ACTIVIDADES O SER
VICIOS.

AHORA VIENE A COLACIÓN RECAPACITAR SOBRE LA CONSIDERACIÓN Y NOMBRAMIENTO INCONSCIENTE QUE SE LE HA DADO A LOS DERECHOS QUE OTORGA LA LEY, TALES COMO VACACIONES, REPARTO DE UTILIDADES, ETC. ÉSTOS DERECHOS HAN SIDO CONSIDERADOS COMO PRESTACIONES, COMO ALGO MARGINAL. POR ESTE HECHO, CONVIENE NOMBRARLOS.

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO:

- A) JORNADA DE TRABAJO (ART. 61)
- B) DESCANSO DE MEDIA HORA DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO (ART. 63)
- C) PAGO DE HORAS EXTRAS (ART. 67)
- D) PAGO DE LA PROLONGACIÓN DEL TIEMPO EXTRAORDINARIO (ART. 68)
- E) UN DÍA DE DESCANSO A LA SEMANA (ART. 69)
- F) OCHO DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO AL AÑO (ART. 74)
- G) VACACIONES (ART. 76 AL 81)
- H) AGUINALDO (ART. 87)
- I) INDEMNIZACIÓN (ART. 89)
- J) PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES (ART. 117 A 131)
- K) BECAS (ART. 132, FRACCIÓN XIV)
- L) ~~CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (ART. 132, FRACCIÓN XV)~~

- M) MEDICINA PROFILÁCTICA (ART. 132, FRACCIÓN XIX)
- N) FOMENTO DE ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS (ART. 132, FRACCIÓN XXV)
- Ñ) HABITACIONES (ARTS. 136 AL 153). EL 24 DE ABRIL DE 1972, ENTRÓ EN VIGOR LA LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES.
- O) AYUDA PARA PAGO DE RENTA (ARTS. 150 Y 151)
- P) PRIMA DE ANTIGUEDAD (ART. 162)
- Q) PROTECCIÓN ESPECIAL A LOS TRABAJADORES DE SEXO FEMENINO (ART. 166 AL 171)
- R) PROTECCIÓN ESPECIAL A LOS TRABAJADORES MENORES DE EDAD (ART. 173 AL 180)
- S) SERVICIO MÉDICO EN LA EMPRESA (ART. 504)

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL:

ASEGURADO: QUE EL TRABAJADOR QUE PAGA SU CUOTA CORRESPONDIENTE Y

BENEFICIARIO: ESPOSA O COMPAÑERA DEL ASEGURADO, HIJOS MENORES DE 16 AÑOS, O MENORES DE 21 AÑOS SI ESTUDIAN Y LOS PADRES DEL ASEGURADO CUANDO DEPENDEN ECONÓMICAMENTE Y VIVEN CON ÉL.

LAS PRESTACIONES INCLUYE TANTO AL ASEGURADO COMO A LOS BENEFICIARIOS SALVO CASOS ESPECIALES QUE SE INDICARÁN:

- A) ATENCIÓN MEDICOQUIRÚRGICA, FARMACÉUTICA Y HOSPITALARIA (ART. 63, 99 Y 101)
- B) APARATOS DE ORTOPEDIA, EN EL CASO DE RIESGOS DE TRABAJO (ART. 63, FRACCIÓN III) -- PRÓTESIS (ART. 36, FRACCIÓN I)
- C) REHABILITACIÓN (ART. 64, FRACCIÓN IV)
- D) TRASLADO DE ENFERMOS (ART. 50 DEL REGLAMENTO DE LAS RAMAS DE RIESGOS PROFESIONALES Y ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y MATERNIDAD)
- E) VÍATICOS DE ENFERMOS (ART. 52 REGLAMENTO DE LAS RAMAS DE RIESGOS PROFESIONALES Y ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y MATERNIDAD)
- F) REINTEGRACIÓN DE GASTOS AL SER RECHAZADO PARA LA ATENCIÓN MÉDICA POR EL INSTITUTO (ART. 40 DEL REGLAMENTO DE LAS RAMAS DE RIESGOS PROFESIONALES Y ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y MATERNIDAD)
- G) CANASTILLA PARA EL RECIÉN NACIDO (ART. 102, FRACCIÓN III)
- H) AYUDA PARA LA LACTANCIA (ART. 102, FRACCIÓN II)
- I) GUARDERÍAS PARA LOS HIJOS (DE 43 DÍAS A 4 AÑOS) DE LAS TRABAJADORAS.

(NOTA: LA ATENCIÓN MÉDICA Y HOSPITALARIA POR MATERNIDAD SÓLO SE APLICA A LA ESPOSA O COMPAÑERA DEL ASEGURADO Y A LA ASEGURADA. NO PUEDEN EMPLEARLA OTRAS BENEFICIARIAS).

PRESTACIONES QUE SÓLO SON DE APLICACIÓN PARA EL ASEGURADO:

- A) SALARIO O SUBSIDIO POR ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES (ART. 65)
- B) SUBSIDIO POR ENFERMEDAD (ART. 104)
- C) SUBSIDIO ANTES Y DESPUÉS DEL PARTO, A LA ASEGURADA (ART. 109)
- D) PENSIÓN POR INCAPACIDAD TOTAL PERMANENTE EN EL CASO DE RIESGO DE TRABAJO (ART. 65, - FRACCIÓN II)
- E) PENSIÓN POR INCAPACIDAD PARCIAL PERMANENTE, EN EL CASO DE RIESGOS DE TRABAJO (ART. 65, - FRACCIÓN III)
- F) PENSIÓN POR INVALIDEZ (ART. 137)
- G) PENSIÓN POR VEJEZ (ART. 137)
- H) AUMENTO DE LA PENSIÓN DE INVALIDEZ, VEJEZ O VIUDEZ POR ASISTENCIA INDISPENSABLE
- I) PENSIÓN POR CESANTÍA
- J) AUMENTO DE PENSIÓN SI CONTINÚA ASEGURADO -- DESPUÉS DE HABER CUMPLIDO 65 AÑOS DE EDAD.
- K) AYUDA PARA GASTOS DE FUNERAL (MUERTE DEL ASEGURADO)
- L) PENSIÓN A LA VIUDA O VIUDO
- M) PENSIÓN A LA VIUDA DEL PENSIONADO
- N) AYUDA ECONÓMICA O FINIQUITO A LA VIUDA O -- CONCUBINA PENSIONADA
- Ñ) PENSIÓN A LOS HIJOS MENORES DE 16 AÑOS O -- MAYORES QUE ESTÉN TOTALMENTE INCAPACITADOS, O SE ENCUENTREN ESTUDIANDO
- O) AYUDA ECONÓMICA O FINIQUITO AL PENSIONADO -- QUE ABANDONA EL PAÍS EN FORMA DEFINITIVA.

- P) PENSIÓN A LOS PADRES, SOLO SE OTORGARÁ SI NO EXISTEN VIUDA, HUÉRFANOS O CONCUBINA - CON DERECHO A PENSIÓN.
- Q) DOTE MATRIMONIAL
- R) SEGURO VOLUNTARIO.

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

PARA LA APLICACIÓN DE LAS PRESTACIONES DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES -- DEL ESTADO, LAS PERSONAS QUE LAS RECIBEN SE DIVIDEN EN:

TRABAJADOR

TODA PERSONA QUE HABIENDO CUMPLIDO LOS 18 AÑOS PRESTE SUS SERVICIOS A LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS PÚBLICOS -- MENCIONADOS, MEDIANTE DESIGNACIÓN LEGAL, SIEMPRE QUE SUS CARGOS Y SUELDOS ESTÉN CONSIGNADOS EN LOS PRESUPUESTOS -- RESPECTIVOS.

PENSIONISTA

TODA PERSONA A QUIÉN LA DIRECCIÓN DE PENSIONES LE HUBIERA RECONOCIDO TAL CARÁCTER CON ANTERIORIDAD A LA VIGENCIA DE ESTA LEY Y QUE DICHO RECONOCIMIENTO HUBIERE SIDO SANCIONADO POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO -- PÚBLICO, ASÍ COMO A LAS QUE LES OTORQUE TAL CARÁCTER CON APOYO EN ESTA MISMA LEY.

FAMILIARES

DERECHOHABIENTES.- AQUELLAS PERSONAS A QUIENES ESTA LEY LES CONCEDE TAL CARÁCTER (ESPOSA, O COMPAÑERA QUE HA YA VIVIDO 5 AÑOS CON EL TRABAJADOR O PENSIONISTA O CON LA QUE TUVIESE HIJOS; MENORES DE 18 AÑOS Y PADRE Y MADRE DEL TRABAJADOR O PENSIONISTA SI DEPENDEN ECONÓMICAMENTE- DE ÉL (ART. 23, ISSSTE)

SEGURO DE ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y DE MATERNIDAD (ART. 3, SECCIÓN 1)

- A) LICENCIAS EN CASO DE ENFERMEDAD NO PROFESIONAL
- B) LICENCIAS EN CASO DE MATERNIDAD
- C) ASISTENCIA MÉDICA
- D) ASISTENCIA MÉDICA DOMICILIARIA
- E) ATENCIÓN MÉDICA DE EMERGENCIA
- F) SERVICIO DE AMBULANCIA
- G) SERVICIO DE FARMACIA (MEDICINAS)
- H) ANÁLISIS DE LABORATORIO
- I) SERVICIO DE RAYOS X
- J) MÉDICOS ESPECIALISTAS
- K) HOSPITALIZACIÓN
- L) INTERVENCIÓN QUIRÚRGICA
- M) TRASLADO DE ENFERMOS
- N) VIÁTICOS DE ENFERMOS
- Ñ) SUBSIDIOS POR ENFERMEDAD
- O) PRÓTESIS
- P) ORTOPEDIA
- Q) ATENCIÓN MÉDICA EN EL PARTO
- R) ATENCIÓN MÉDICA EN EL EMBARAZO
- S) SUBSIDIO ANTES DEL PARTO

- T) SUBSIDIO DESPUÉS DEL PARTO
- U) CANASTILLA PARA EL RECIÉN NACIDO
- V) AYUDA PARA LACTANCIA

SEGURO DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES (ART. 3 SECCIÓN II)

- A) LICENCIA EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO
- B) LICENCIA EN CASO DE ENFERMEDAD PROFESIONAL
- C) PENSIÓN POR INCAPACIDAD PERMANENTE PARCIAL
- D) PENSIÓN POR INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL.
- E) INDEMNIZACIÓN EN CASO DE INCAPACIDAD PARCIAL - PERMANENTE

SERVICIOS DE REEDUCACIÓN Y READAPTACIÓN DE INVÁLIDOS (ART. 3 SECCIÓN III)

SERVICIOS QUE ELEVEN LOS NIVELES DE VIDA DEL -- SERVIDOR PÚBLICO Y DE SU FAMILIA (ART. 3 SECCIÓN IV)

- A) ESTABLECIMIENTO DE GUARDERÍAS
- B) ESTABLECIMIENTO DE ESTANCIAS INFANTILES
- C) PROMOCIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ALMACENES Y TIENDAS

PROMOCIONES QUE MEJOREN LA PREPARACIÓN TÉCNICA Y CULTURAL Y QUE ACTIVEN LAS FORMAS DE SOCIABILIDAD DEL TRABAJADOR Y DE SU FAMILIA (ART. 3 SECCIÓN V)

- A) ESTABLECIMIENTO DE CENTROS DE CAPACITACIÓN Y EXTENSIÓN EDUCATIVA
- B) ESTABLECIMIENTO DE CAMPOS DEPORTIVOS

c) ESTABLECIMIENTO DE CENTROS VACACIONALES

CRÉDITOS PARA LA ADQUISICIÓN EN PROPIEDAD DE CASAS O TERRENOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS MISMAS, DESTINADOS A LA HABITACIÓN FAMILIAR DEL TRABAJADOR (ART. 3 FRACCIÓN VI)

a) HABITACIONES PARA LOS TRABAJADORES

b) ADQUISICIÓN O CONSTRUCCIÓN DE HABITACIONES PARA SER VENDIDAS O RENTADAS A PRECIOS MÓDICOS A LOS TRABAJADORES.

ARRENDAMIENTO DE HABITACIONES ECONÓMICAS PERTENECIENTES AL INSTITUTO (ART. 3 SECCIÓN VII)

a) ARRENDAMIENTO DE HABITACIONES

b) COLONIAS PARA LOS TRABAJADORES

PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS (ART. 3 SECCIÓN VIII)

PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO (ART. 3 SECCIÓN IX)

JUBILACIÓN (ART. 3 SECCIÓN X)

SEGURO DE VEJEZ (ART. 3 SECCIÓN XI)

SEGURO DE INVALIDEZ (ART. 3 SECCIÓN XII)

SEGURO POR CAUSA DE MUERTE (ART. 3 SECCIÓN XIII)

a) POR MUERTE POR RIESGO PROFESIONAL

b) MUERTE POR RIESGO NO PROFESIONAL

INDEMNIZACIÓN GLOBAL (ART. 3 SECCIÓN XIV)

PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.

ESTÁN CONTENIDAS DENTRO DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES, EXPEDIDO EL 30 DE DICIEMBRE DE 1953 Y ACTUALIZADO EN FECHA 13 DE JULIO DE 1972 Y QUE SE HALLA EN VIGOR DESDE EL 15 DEL MISMO MES.

- A) AGUINALDO Y GRATIFICACIONES (ARTÍCULOS 12- Y 13)
- B) VACACIONES (ARTÍCULO 20)
- C) DESPIDOS (ARTÍCULO 21)
- D) SUPERACIÓN PERSONAL, BECAS, CAPACITACIÓN, BIBLIOTECAS, CURSOS, SEMINARIOS, ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y DEPORTIVAS (ART. 22 FRACCIONES A, B, C, D, E, F, G Y H).
- E) ASISTENCIA MÉDICO-QUIRÚRGICA Y FARMACÉUTICA, HOSPITALIZACIÓN Y APARATO DE PRÓTESIS-Y ORTOPEDIA (ART. 23, FRACCIONES A, B, C, D, E) (ART. 23, FRACCIONES 1, 2, 3, 4 Y 5)
- F) SALARIOS POR ENFERMEDADES Y ACCIDENTES PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES (ART. 23, FRACCIÓN A, B)
- G) ASISTENCIA OBSTÉTRICA (ART. 23, FRACCIÓN C, 1, 2, 3, 4, 5 Y 6)
- H) PAGO AL IMSS (ART. 24)

- I) BENEFICIOS DEL IMSS (ART. 25)
- J) PENSIÓN VITALICIA DE RETIRO (ART. 26 Y 27)
- K) PRESTACIONES EN CASO DE FALLECIMIENTO --
(ART. 28, FRACCIONES A, B, C Y ART. 29)
- L) PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO (ART. 31 FRACCIONES A, B, C.)
- M) PRÉSTAMOS PARA ADQUIRIR BIENES DE CONSUMO
(ART. 31 BIS, FRACCIONES A, B, C.)
- N) PRÉSTAMOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA (ART. --
32, FRACCIONES A, B, C, D, E, F, G, H.)
- Ñ) DESCUENTOS EN LA COMPRA DE ARTÍCULOS DE --
PRIMERA NECESIDAD (ART. 33)
- O) CRÉDITO Y DESCUENTO EN CASAS COMERCIALES--
(ART. 34)
- P) SUBSIDIO MENSUAL PARA RENTA (ART. 35)
- Q) PREMIOS DE ANTIGUEDAD (ART. 44)

EXISTEN OTRO TIPO DE PRESTACIONES QUE OTORGAN ALGUNAS ORGANIZACIONES. ESTA PRESTACIONES SON ADICIONALES A LAS ESTABLECIDAS POR LA LEY, LA GMA DE ESTAS PRESTACIONES ES MUY GRANDE Y VARÍA DE ORGANIZACIÓN A ORGANIZACIÓN; ESTA VARIACIÓN DEPENDE DE LAS POLÍTICAS, PROGRAMAS, SITUACIÓN DE CADA EMPRESA.

LAS PRESTACIONES QUE CON MAYOR FRECUENCIA SE ENCUENTRAN EN LAS ORGANIZACIONES SON (SIN CONTAR LAS LEGALES), LAS QUE A CONTINUACIÓN SE ENLISTAN:

- A) ANTICIPOS DE SUELDOS
- B) ANTICIPOS DE GRATIFICACIÓN
- C) CAJA DE AHORRO
- D) LIQUIDACION POR RETIRO VOLUNTARIO
- E) GRATIFICACIONES
- F) PENSIONES
- G) SEGURO DE VIDA
- H) AYUDA PARA GASTOS DE TRANSPORTACIÓN
- I) DOTE MATRIMONIAL
- J) PRÉSTAMOS PERSONALES
- K) PAGOS DE COLEGIATURAS PARA LOS HIJOS DE --
LOS EMPLEADOS

POR OTRO LADO, LA ORGANIZACIÓN PROPORCIONA ADEMÁS, --
PRESTACIONES QUE EN NINGÚN MOMENTO SON ENTREGADAS EN --
EFECTIVO, NO SON CAMBIABLES POR SU EQUIVALENTE, TAMBIÉN --
EN EFECTIVO. A ESTAS PRESTACIONES SE LES LLAMA "PRESTA--
CIONES FINANCIERAS INDIRECTAS". DENTRO DE ELLAS, SE EN--
CUENTRAN:

- A) DESPENSAS Y TIENDAS
- B) SERVICIO DE COMEDOR
- C) SERVICIO DE TRANSPORTE

- D) COMPRA DE BIENES POR MEDIO DE LA EMPRESA
- E) SEGURO DE AUTOMÓVIL
- F) AYUDA PARA ACTIVIDADES DEPORTIVAS

CAPITULO VI.- LA MOTIVACION

- 6.1 INTRODUCCIÓN
- 6.2 INSTINTO
- 6.3 LA TEORÍA PSICOANALÍTICA
- 6.4 MOTIVACIÓN ADQUIRIDA
- 6.5 TEORÍA DE MASLOW
- 6.6 TEORÍA DE ARGYRIS
- 6.7 TEORÍA DE HERZBERG
- 6.8 TEORÍA DE McCLELLAND

6.1.- INTRODUCCIÓN

PARA PODER DARNOS UNA IDEA, Y SITUARNOS A FIN DE DE SARROLLAR EN MEJOR FORMA ESTE TEMA, ES CONVENIENTE LEER EL CAPÍTULO IV EN SU PARTE 4.5.3.1, RELATIVA AL ESTÍMULO.

AHORA, LA PSICOLOGÍA ESTUDIA LA CONDUCTA DE LOS ORGANISMOS Y SUS EXPERIENCIAS ÍNTIMAS, LA RELACIÓN ENTRE AMBAS, ¿CÓMO ES LA PERSONA? ¿QUÉ SIENTE?, ¿POR QUÉ ACTÚA - ASÍ?, ¿CÓMO ES LA PERSONA?. ES DECIR LA RELACIÓN ENTRE LA CONDUCTA Y LOS MECANISMOS BIOLÓGICOS, LA INFLUENCIA - DEL MEDIO AMBIENTE AL HOMBRE Y VICEVERSA.

AHORA, HAY QUE RECAPACITAR EN LO MÁS IMPORTANTE QUE EXISTE PARA NOSOTROS, EN ESTE MOMENTO, EN ESTE TEMA: 10 PERSONAS ACTÚAN DE LA MISMA MANERA, PERO CINCO LO HACEN POR UNA CAUSA Y LAS OTRAS CINCO POR OTRA DISTINTA ¿ÉSTO QUÉ QUIERE DECIR? QUE SOMOS DISTINTOS, QUE CADA ESTÍMULO NOS PROVOCA, NOS MOTIVA HACIA UNA CONDUCTA; PERO QUE LA FORMA DE ESA CONDUCTA ES MUY DISTINTA, Y LA CAUSA -- TAMBIÉN LO ES. ENTONCES TENEMOS LOS DOS POLOS:

LA PERSONA "A" EJECUTA LA ACCIÓN A

LA PERSONA "B" EJECUTA LA ACCIÓN A

AMBAS PERSONAS EJECUTAN LA MISMA ACCIÓN PERO DE DIS TIN TA FORMA; ENTONCES, EL ESTÍMULO LAS AFECTÓ DE DIS TIN TA FORMA. AHORA BIEN, "A" EJECUTA LA ACCIÓN PORQUE ERA NECESARIO PARA SOBREVIVIR (SUPONIENDO QUE LA ACCIÓN SEA PELEAR CONTRA UN ANIMAL SALVAJE); Y "B" LO HACE POR QUE LE GUSTA EL PELIGRO (TAL VEZ ESTÉ LOC, TAL VEZ NO). EN TON CE S VE M OS QUE LA MISMA ACCIÓN ES EJECUTADA PERO POR D I S T I N T O S MOTIVOS. ESE ES EL OBJETIVO DE ESTE TEMA, EL AYUDARNOS A DIFERENCIAR, A SER CONSCIENTES DE LA REALIDAD, A DETECTAR CUANDO ALGO ES POR UNA COSA Y CUANDO LO ES POR OTRA, Y ¿POR QUÉ LO ES?. EN SUMA, SER UN ESTU-- DIOSO DE LA CONDUCTA, UN INVESTIGADOR.

ENFOCANDO ESTA SITUACIÓN HACIA EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, HACIA LA EMPRESA, SE NOTA ENSEGUIDA CUÁL ES SU UTILIDAD. SE RELACIONA CON EL HOMBRE; ÉSTE TRABAJA EN LA EMPRESA; SI CONOZCO AL HOMBRE, SÉ COMO PUEDE AC-- TUAR LA EMPRESA.

6.2.- INSTINTO

AUNQUE LA DEFINICIÓN QUE SE NOS HA DICHO QUE ES LA --
MÁS ADECUADA, ES UN POCO COMPLEJA, LA DAREMOS, NO SIN --
TRATAR DE ENTENDERLO A NUESTRO MODO.

INSTINTO ES EL MODO DE REACCIONAR ORGANIZADO Y RELA-
TIVAMENTE COMPLEJO, CARACTERÍSTICO DE UNA ESPECIE DETER-
MINADA Y QUE HA SIDO ADOPTADO FILOGÉNÉTICAMENTE A UN TI-
PO ESPECÍFICO DE SITUACIÓN AMBIENTAL.

SE NOS DICE QUE EL INSTINTO ES UN MECANISMO ADOPTADO
POR LA ESPECIE A TRAVÉS DE LA EVOLUCIÓN, A FIN DE ENFRE-
NARSE A UN PROBLEMA DE SUPERVIVENCIA QUE LE MARCABA EL -
AMBIENTE.

MUCHAS VECES SE HA CUESTIONADO LO SIGUIENTE ¿EXISTE-
UN INSTINTO DE TRABAJO?. EN CUANTO A ACTIVIDADES, NO LO
ES, YA QUE NO TODOS PODEMOS REALIZAR LAS MISMAS ACTIVIDA-
DES. PERO DE QUE TENEMOS QUE TRABAJAR, NECESITAMOS TRA-
BAJAR DE DIFERENTES FORMAS PARA SOBREVIVIR; SÍ LO ES. --
UNOS DE UNA FORMA, OTROS DE OTRA, PERO TODOS TENEMOS QUE
TRABAJAR. VIÉNDOLO ASÍ, SÍ EXISTE UN INSTINTO DE TRABA-
JO.

6.3.- LA TEORÍA PSICOANALÍTICA

LAS NOTAS SOBRESALIENTES DEL PSICOANÁLISIS FREUDIANO,
SE BASAN EN LA VIDA INSTINTIVA.

EXISTE UN APARATO INTRAPSÍQUICO CON TRES INSTAN-
CIAS:

- A) ELLO: PERMANECE EN UN NIVEL INCONCIENTE
- B) YO: CASI ALCANZA UN NIVEL CONSCIENTE
- C) SUPER YO: CASI ALCANZA UN NIVEL CONS --
CIENTE

AL NACER, YA TRAEMOS UN EQUIPO INSTINTIVO QUE ESTÁ LOCALIZADO EN EL "ELLO". ESTOS INSTINTOS SON, BÁSICAMENTE, DOS:

- A) EROS: AMOR, SEXO
- B) TÁNATUS: MUERTE

A MEDIDA QUE PASA EL TIEMPO Y NOS DESARROLLAMOS, NUESTROS INSTINTOS NO PUEDEN EXPRESARSE LIBREMENTE PORQUE NOS LO IMPIDE LA SOCIEDAD. EL "YO" LES IMPIDE SALIR; EL "SUPER YO" (NORMAS ÉTICAS) LO REFUERZA, Y MENOS PUEDEN SALIR. ENTONCES, LOS INSTINTOS SON REPRIMIDOS PARCIALMENTE POR EL MEDIO SOCIAL, AYUDADO POR EL "YO" Y EL "SUPER YO". SE CREA UNA LUCHA. ALGUNAS VECES SE PUEDEN EXPRESAR PERO DANDO OTRA IMAGEN EJEMPLO: UN BOXEADOR PROFESIONAL ES (SUPONIENDO) UN ASESINO, PERO SI LOS DEMÁS LO SABEN LO METERÁN A LA CÁRCEL; ASÍ, SE DEDICA AL BOXEO, EN EL QUE PUEDE CALMAR Y DAR SATISFACCIÓN A UNA "NECESIDAD" MEDIANTE LA EXPRESIÓN DE UN INSTINTO CON OTRA IMAGEN. EL INDIVIDUO, AL TOMAR ESA DECISIÓN, LO HACE INCONSCIENTEMENTE (ELLO). ALGUNOS OTROS DISFRACES MUY INTERESANTES SON LOS SUEÑOS, SÍNTOMAS NEURÓTICOS Y LAS PSICOSIS. PARA ILUSTRAR

CON OTRO EJEMPLO: EL CASO DE UN DON JUAN QUE SE DEDICA A ACTOR; PORQUE SABE QUE EN ESE MEDIO, NADIE LE TOMARÁ A MAL EL SER UN DON JUAN, EL ACTUAR DE DETERMINADA FORMA; TODOS PENSARÁN QUE ÉL ES MUY "AGRADABLE", MUY "SOCIALE", "UN ARTISTA". EN CAMBIO, SI ACTÚA VIVIENDO EN OTRO AMBIENTE, LO MÁS SEGURO ES QUE SE TOPE CON EL NOVIO, O EL MARIDO, EL PADRE, EL FAMILIAR DE LA MUCHACHA A LA QUE HAYA DIRIGIDO SUS ESFUERZOS.

SEGÚN ESTA TEORÍA, SI LO REPRIMIDO, AUNADO A EXPERIENCIAS DESAGRADABLES (COSAS PASADAS), ALCANZAN UN GRADO ELEVADO, SOBREVENDRÁN LAS NEUROSIS, PSICOSIS (OTRO TIPO DE DISFRAZ). ENTONCES VOLVEMOS A LO MISMO, HAY NECESIDAD DE INTERPRETAR, LA CONDUCTA, BUSCAR POR QUÉ UNA PERSONA ACTÚA DE DETERMINADA MANERA.

ALGUNAS CRÍTICAS, DESVENTAJAS QUE SE NOS DAN ACERCA DE ESTA TEORÍA:

- A) NO TOMA EN CUENTA LA INTELIGENCIA, LA IMAGINACIÓN
- B) NO HACE CASO DE LA PLANEACIÓN; ES DECIR, EL FUTURO SÓLO EL PASADO DETERMINA LA CONDUCTA DE UNA PERSONA.
- C) NIEGA EL LIBRE ALBEDRÍO
- D) TIENE INCONSISTENCIAS MUY GRAVES
- E) NO HAY SEGURIDAD EN SUS INTERPRETACIONES

UNA RECOMENDACIÓN SERÍA EL DARNOS CUENTA DE POR QUÉ HACEMOS LAS COSAS; SI ES QUE NOS CONVIENE, TRATAR DE ---

CONTROLAR NUESTRAS EMOCIONES, "NO DEJARNOS LLEVAR POR LOS INSTINTOS".

TOMEMOS COMO EJEMPLO EL SEXO: SI VEMOS EN LA CALLE A UNA MUCHACHA, UNA SEÑORA, DE CUERPO ATRACTIVO, MUY GUAPA; EN FIN, QUE NOS GUSTA. SI NOS GUIAMOS POR EL INSTINTO, - VAMOS HACIA ELLA, LA VEMOS, Y LA ABORDAMOS; Y NOS IMPORTA POCO HACER EL AMOR EN MEDIO DE LA CALLE. BASTA RECORDAR - COMO VIVÍAMOS EN ÉPOCA DE LAS CAVERNAS; AUNQUE LAS PELÍCULAS QUE NOS HABLAN SOBRE ESE TIEMPO NO VAYAN TAN LEJOS. - AHORA BIEN, LO MÁS SEGURO ES QUE LA ABORDEMOS DE DISTINTA MANERA; CADA QUIÉN TENDRÁ SU FORMA; PERO SERÁ DIFÍCIL QUE NO TOMEMOS EN CUENTA LO QUE LA SOCIEDAD NOS MARCA (SUPER- YO, NORMAS ÉTICAS), ASÍ COMO TAMBIÉN LO TOMARÁ EN CUENTA - AQUELLA MUCHACHA.

6.4.- MOTIVACIÓN ADQUIRIDA

LA SOCIEDAD MOLDEA NUESTRO COMPORTAMIENTO; ES DECIR, - NOS HACE ADQUIRIR DIVERSAS FORMAS DE COMPORTARNOS, DE CONDUCTA. ESTE MECANISMO SE PUEDE REPRESENTAR ASÍ:

INCORRECTA - SANCIÓN (AYUDA A EVITAR ESAS RESPUESTAS PERO LA INFORMACIÓN ES INCOMPLETA. NO DICE POR QUÉ ES INCORRECTA).

ESTÍMULO - RESPUESTA

CORRECTA - RECOMPENSA (REFUERZA LA POSIBILIDAD DE QUE SE REPITA LA RESPUESTA. - DESPUES DE UN TIEMPO, SE APRENDE, HAY APRENDIZAJE.)

	VERTIENTES
	BIOLÓGICA - INSTINTOS
MOTIVACIÓN	PSICOLÓGICA - INTELIGENCIA, APRENDIZAJE, INCONSCIENTE
	CULTURAL - VALORES, NORMAS.

6.5.- TEORÍA DE MASLOW

DOCTOR ABRAHAM MASLOW (1954), QUIÉN POSTULÓ QUE EL HOMBRE POSSE UNA ESCALA DE NECESIDADES

- 5 AUTORREALIZACIÓN
- 4 DE ESTIMA
- 3 SOCIALES
- 2 DE SEGURIDAD
- 1 FISIOLÓGICAS

1 FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS. AQUELLAS QUE ES INDISPENSABLE SATISFACER PARA LA CONSERVACIÓN DE LA VIDA; COMER, DORMIR.

2 DE SEGURIDAD. PROTEGIDO DE CONTINGENCIAS FUTURAS; RESPETO Y ESTIMACIÓN DE LOS DEMÁS.

3 SOCIALES. PERTENECER A UN GRUPO Y SER ACEPTADO.

4 DE ESTIMA. SER ESTIMADO, DESTACAR, CONTAR CON PRESTIGIO.

5 AUTORREALIZACIÓN. PODER DEJAR HUELLA EN EL MUNDO CREAR ALGO; QUE SE HABLE DE UNO.

PREPOTENCIA. SEGÚN MASLOW, CUANDO LAS PRIMERAS NECESIDADES ESTÁN SATISFECHAS, SURGE EL SEGUNDO GRUPO, Y ASÍ SUCESIVAMENTE. SI LAS 2AS. NECESIDADES NO HAN SIDO SATISFECHAS, NO SURGE EL 3ER. GRUPO; O SEA, NO NOS IMPORTAN. POR ESO LE LLA MASLOW EL SENTIDO DE PREPOTENCIA.

CRÍTICAS:

- A) NO HA SIDO APROBADA
- B) LAS DEFINICIONES DE LAS NECESIDADES NO PRESENTAN LAS OPERACIONES NECESARIAS PARA OBTENER LAS NECESIDADES.

AHORA VEAMOS UN EJEMPLO, QUE TAL VEZ PAREZCA EXAGERADO, PERO QUE SI NO NOS SIRVE PARA LA DETERMINACIÓN DE UNA NUEVA NECESIDAD, POR LO MENOS NOS PONE A PENSAR. NO ES UN EJEMPLO BASADO EN UNA OBSESIÓN NI MUCHO MENOS. TENEMOS EL CASO DE UN SEÑOR QUE QUEDA AISLADO DE LA CIVILIZACIÓN AL LLEGAR A UNA ISLA DESIERTA, AL NAUFRAGAR, (LA ISLA ESTÁ DESIERTA DE GENTE). PARA QUE NO SE MUERA, PUEDE PISCAR Y ADEMÁS EXISTEN ÁRBOLES FRUTALES Y ANIMALES QUE PUEDE CAZAR. SUS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, COMO COMER Y DORMIR, SON SATISFECHAS. AHORA, DE PRONTO SE DA CUENTA QUE LE HACE FALTA UNA MUJER. ESTA NECESIDAD NO ES FISIOLÓGICA (CONSIDERANDO A ÉSTA COMO COMER, Y DORMIR); NO ES DE SEGURIDAD, YA QUE POCO LE IMPORTA EN ESE MOMENTO QUE LA MUJER LO RESPETE O LO ESTIME. ESO VENDRÁ DESPUÉS. NO ES SOCIAL PUES NO LA QUIERE PARA PLATICAR - EN UN PRINCIPIO - NI PARA FORMAR UN GRUPO. EN ESE CASO, EL SEXO NO IMPORTA. NO ES DE ESTIMA PUES NO LE INTERESA CONTAR CON PRESTIGIO ANTE ESA PERSONA. ADEMÁS, HARÍAN FALTA MÁS INDIVIDUOS. NO ES DE AUTORREALIZACIÓN, PORQUE NO LE INQUIETA EL CREAR ALGO, EL QUE SE HABLE DE ÉL. EL LO QUE QUIERE

ES UNA MUJER. ENTONCES ¿ES UN INSTINTO, UN MERO INSTINTO? Y SI LO ES ¿ÉSTE PROVIENE DE UNA NECESIDAD? ¿DE QUÉ TIPO? ¿ES UNA NECESIDAD BIEN DEFINIDA? ENTONCES ¿ES UNA NECESIDAD?.

6.6.- TEORÍA DE ARGYRIS

ARGYRIS SE BASA EN LA TEORÍA DE MASLOW Y NOS DICE -- QUE EXISTE UNA INCONGRUENCIA ENTRE LAS PERSONAS MADURAS, ADULTAS Y LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES. ENTONCES -- TENEMOS QUE:

LA ORGANIZACIÓN REQUIERE QUE EL SER HUMANO TENGA ESTAS CARACTERÍSTICAS:

- A) MÍNIMO DE CONTROL SOBRE SU TRABAJO Y SU MEDIO
- B) PASIVO, DEPENDIENTE, SUBORDINADO
- C) PERSPECTIVA CORTA DEL TIEMPO
- D) QUE APRECIE Y PERFECCIONE HABILIDADES SUPERFICIALES
- E) CON LÍMITE DE PRODUCCIÓN

EL SER HUMANO POSEE ESTAS OTRAS CARACTERÍSTICAS, TOTALMENTE DISTINTAS A LAS REQUERIDAS POR LA ORGANIZACIÓN:

- A) DE LA PASIVIDAD PUEDE IR A UNA ACTIVIDAD CRECIENTE.
- B) ASÍ COMO ES DEPENDIENTE, EN UN MOMENTO SE TORNA INDEPENDIENTE
- C) MUCHAS FORMAS DIFERENTES DE CONDUCTA
- D) PROFUNDOS INTERESES, MUCHA ATENCIÓN
- E) PLANEA, ANALIZA, PIENSA EN EL FUTURO
- F) LE GUSTA SER RESPONSABLE, ORDENAR
- G) CONTROL DE SÍ MISMO, SE CONOCE A SÍ MISMO.

UNA RECOMENDACIÓN UN POCO UTÓPICA, PERO NO POR ESO IMPOSIBLE DE REALIZAR, ES, CAMBIAR LA ESTRUCTURA, DE LAS ORGANIZACIONES HACER COMPRENDER A LOS DEMÁS.

6.7.- TEORÍA DE HERZBERG

HERZBERG NOS DICE EN SU TEORÍA - A LA QUE LLAMA -- DUAL QUE LOS FACTORES INTRÍNECOS AL PUESTO, TALES COMO RESPONSABILIDAD, INICIATIVA, ETC., CUANDO SE ENCUENTRAN PRESENTES, MOTIVAN FAVORABLEMENTE AL PERSONAL; - PERO CUANDO SE ENCUENTRAN AUSENTES, ÉSTO NO LE CAUSA - INSATISFACCIÓN. ES DECIR:

SATISFACCION - - - - - NO SATISFACCION

ASIMISMO, EXISTE INSATISFACCIÓN CUANDO FACTORES EXTRÍNECOS AL PUESTO, TALES COMO LIMPIEZA, SE ENCUENTRAN AUSENTES. PERO CUANDO SE ENCUENTRAN PRESENTES, NO HAY SATISFACCIÓN. ES DECIR:

INSATISFACCION- - - - - NO SATISFACCION

ENTONCES, HERZBERG CONSIDERA UN ERROR AL VER A LA - INSATISFACCIÓN COMO EL POLO OPUESTO A LA SATISFACCIÓN. - POR LO TANTO, SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN SE DEBEN MEDIR EN ESCALAS DIFERENTES. POR ESTA RAZÓN, TAMBIÉN SE LE LLAMA TEORÍA DUAL.

6.8.- TEORÍA DE McCLELLAND

McCLELLAND SE BASA EN LO EXPUESTO POR WEBER (1953), Y EN 1952 FORMULA SU TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN. NOS -- DICE QUE LAS PERSONAS SE ENCUENTRAN MOTIVADAS POR TRES -- FACTORES, PRINCIPALMENTE. ÉSTOS FACTORES SON:

- 1) REALIZACIÓN O LOGRO: DESEAN LOGRAR -- COSAS, SE FIJAN METAS A CONSEGUIR. -- NO LE IMPORTA EL NO SER ACEPTADO POR UN GRUPO EN DETERMINADO MOMENTO. LE INTERESA LOGRAR LO QUE ÉL QUIERE.
- 2) AFILIACIÓN: LES INTERESA ESTABLECER CONTACTOS PERSONALES, AL CONTRARIO -- DE LA PERSONA MOTIVADA POR EL FACTOR LOGRO.
- 3) PODER: TRATAN DE INFLUÍR EN LOS DEMÁS.

ESTA TEORÍA RESIDE SOBRE TODO, EN EL HECHO DE TOMAR -- EN CUENTA QUE LA CULTURA INFLUYE DE FORMA DETERMINANTE, -- EN EL SER HUMANO, LE AYUDA LE MUEVE A SUPERARSE.

NOS DA EL EJEMPLO DE PAÍSES EUROPEOS, LOS CUALES, CON -- TANDO CON RECRUSOS NATURALES MUY ESCASOS Y EN CONDICIONES GEOGRÁFICAS MUY DIFÍCILES, HAN LOGRADO SUPERARSE GRACIAS A LA INFLUENCIA QUE LES HA INFUNDIDO LA CULTURA QUE POSEEN; ÉSTO LOS MOTIVA A LOGRAR (LOGRO) MUCHAS COSAS, CONSEGUIR -- METAS FIJADAS.

C O N C L U S I O N E S.

A TRAVÉS DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y TOMAN DO EN CONSIDERACIÓN LA MAGNITUD Y EL DESARROLLO DE LAS -- ORGANIZACIONES EN LA ACTUALIDAD SE PERCIBE LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LAS RELACIONES HU-- MANAS; UN DEPARTAMENTO QUE A TRAVÉS DE SUS FUNCIONES, PRES-- TE EL SERVICIO QUE SE REQUIERE PARA UN MEJOR AMBIENTE DE -- TRABAJO, EL CUAL RESULTA SER BASE FUNDAMENTAL PARA EL ME-- JOR DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

ES NECESARIO QUE LAS EMPRESAS DEN LA DEBIDA IMPORTAN-- CIA QUE REQUIERE ESTE DEPARTAMENTO; QUE CUENTE CON PERSO-- NAS CAPACES DE CUBRIR TODAS LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES AL MISMO, CON LO CUÁL SE OBTENDRA UNA MEJOR ADMINISTRA-- CIÓN Y POR CONSIGUIENTE, LAS RELACIONES HUMANAS SERÁN MÁ-- VENTUROSAS, LOGRANDO ASÍ UN RECÍPROCO ENTENDIMIENTO EMPLEA-- DO--EMPRESA.

SE HA VISTO QUE EN UN GRAN NÚMERO DE EMPRESAS EL EQUIPO ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL CUENTA CON UNA PRE-- PARACIÓN EMPÍRICA O EN SU CASO, CAPACIDAD PROFESIONAL EN -- AREAS NO ADMINISTRATIVAS, TALES COMO INGENIERIA, ECONOMÍA, DERECHO, ETC., QUE AUNQUE SON PERSONAS QUE POSEEN CONOCI-- MIENTOS ADMINISTRATIVOS, NO REUNEN LOS REQUISITOS INDISPEN-- SABLES PARA LLEVAR A CABO UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE-- LOS RECURSOS HUMANOS, YA QUE LOS PROBLEMAS DE RELACIONES -- HUMANAS REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN, PORQUE EL FACTOR HUMA-- NO ES UN DENOMINADOR COMÚN A TODOS LOS SECTORES ECONÓMICOS, PRIVADOS Y PÚBLICOS.

RECONOCIENDO QUE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y-- LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LAS EMPRESAS --

LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS REQUIERE DE UNA SERIE DE RECURSOS (MATERIALES, TÉCNICOS Y HUMANOS), QUE ADMINISTRADOS CORRECTAMENTE, LE PERMITIRÁN O LE FACILITARÁN ALCANZAR SUS FINES.

LAS POLÍTICAS QUE COMPROMETEN Y OBLIGAN A LA ORGANIZACIÓN A DETERMINAR LÍNEAS DE ACCIÓN CON RESPECTO A SUS EMPLEADOS, CONSTITUYEN LA CLAVE DE UN PROGRAMA CONSTRUCTIVO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LO QUE NOS DA UNA BASE PARA ESTABLECER LOS DEBERES EN EL TRABAJO Y LA NATURALEZA DE LA AUTORIDAD.

LAS ESTRUCTURAS PRINCIPALES DENTRO DE LAS CUÁLES ESTÁN ORGANIZADAS LAS ACTIVIDADES Y EL PERSONAL DE UNA EMPRESA SON: LA ESTRUCTURA DE LÍNEA Y LA ESTRUCTURA FUNCIONAL. A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE ESTAS ESTRUCTURAS, ES POSIBLE ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PARA PROPORCIONAR ASISTENCIA ESPECIALIZADA A LOS SUPERVISORES EN EL MANEJO DE LAS FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

EL PAPEL DE CADA DEPARTAMENTO CON RESPECTO A LAS ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DEBE SER ESTABLECIDO Y COMPRENIDO CLARAMENTE POR LOS MIEMBROS DE LOS MISMOS, PARA ASEGURAR QUE FUNCIONEN APROPIADAMENTE LA ESTRUCTURA LINEAL Y FUNCIONAL, LO QUE PERMITIRÁ QUE LAS FUNCIONES DE PERSONAL SE DESEMPEÑEN BAJO EL LIDERATO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN FORMA PROFESIONAL, APROPIADA A LA IMPORTANCIA CRECIENTE DE ESTE CAMPO; ES DECIR LAS METAS DE ESTA FUNCIÓN SERÁN: "DESARROLLAR Y ADMINISTRAR POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROVEER UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE QUE REDUNDRÁ EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS TRABAJADORES".

PRIVADAS O PÚBLICAS, REQUIERN TANTO DE CONOCIMIENTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN COMO DE TÉCNICAS ESPECÍFICAS, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, SE ENCUENTRA EN POSICIÓN VENTAJOSA PARA CUBRIR LAS NECESIDADES Y AYUDAR A RESOLVER LOS PROBLEMAS.

LA PARTICIPACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN ESTA ÁREA PUEDE OBJETIVARSE EN DOS FORMAS: UNA, EN LA CUÁL EL MISMO APLICA LAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS QUE, POR SU PREPARACIÓN, DOMINA; Y OTRA EN LA QUE POR SUS CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN, ES LA PERSONA INDICADA PARA COLABORAR CON LOS ESPECIALISTAS.

LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS GENERALES QUE POSEE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN LE PERMITEN QUE PARTICIPE DECIDIDAMENTE PARA ELABORAR LOS PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL; EN EL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL; VALORACIÓN DE POLÍTICAS, ETC.

COMO PUEDE APRECIARSE EL ESFUERZO HUMANO RESULTA VITAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN, SI EL ELEMENTO HUMANO ESTA DISPUESTO A PROPORCIONAR SU ESFUERZO, LA ORGANIZACIÓN MARCHARA, EN CASO CONTRARIO, SE DETENDRÁ. DE AQUI QUE TODA ORGANIZACIÓN DEBA PRESTAR PRIMORDIAL ATENCIÓN A SUS RECURSOS HUMANOS.

LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEBE APLICARSE A TRAVÉS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEAR, EJECUTAR Y CONTROLAR) PUES DE OTRA FORMA SE CORRE EL RIESGO DE DESPERDICAR MÚLTIPLES ACTIVIDADES Y RECURSOS.

LAS ORGANIZACIONES A FÍN DE PODER FUNCIONAR NECESITAN SATISFACER OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DADO POR EL MEDIO Y LA PROPIA ORGANIZACIÓN.

UNO DE LOS MEJORES LOGROS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, ES EL CREAR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO CON LOS SUPERVISORES DE LÍNEA. ESTA SITUACIÓN ES MUY IMPORTANTE YA QUE DE ELLA DEPENDE LA UTILIDAD QUE PROPORCIONE EL PERSONAL. ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.

ES CONVENIENTE QUE LA EMPRESA DEBE CONCIENTIZARSE ACERCA DE LA NECESIDAD DE ADECUACIÓN DE LOS OBJETIVOS PERSONALES A LOS DE LA ORGANIZACIÓN Y VICEVERSA; YA QUE EN ALGUNAS OCASIONES LA RELACIONES DE TRABAJO SE VEN MINADAS POR ACCIONES QUE EN UN PRINCIPIO LLEVAN COMO PROPÓSITO EL SERVIR A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA (LOS CUALES SE SUPONE CONCUERDAN CON LOS DE LOS TRABAJADORES), PERO QUE POR CUESTIONES DE POLITIQUERÍA, TOMAN OTRA IMAGEN.

EL CONTENIDO DE LA LABOR DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, SE VERÁ FACILITADA EN LA MEDIDA EN QUE LOS DEPARTAMENTOS A LOS QUE VA A PRESTAR SUS SERVICIOS, SEPAN CUALES SON SUS NECESIDADES A CUBRIR, ES DECIR, DEPENDERÁ DEL GRADO DE MADUREZ DE CADA UNO DE ELLOS.

LA IMPROVIZACIÓN SE DEBE DE EVITAR LOS MÁS QUE SE PUEDA EN ESTE DEPARTAMENTO; YA QUE POR LA NATURALEZA DE SUS FUNCIONES HAY QUE SABER CUÁNDO, CÓMO, POR QUÉ Y PARA QUÉ SE VAN HA HACER LAS COSAS; YA QUE DE OTRA FORMA SE PONDRÁ EN PELIGRO LA BUENA MARCHA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

LA TOMA DE DECISIONES EN LO REFERENTE A POSIBLES SOLUCIONES, NECESITA DE LA AYUDA TANTO DEL AFECTADO COMO DE LOS AFECTANTES. ES DECIR, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, Y

NO SÓLO ÉSTE, NECESITA PODER DESARROLLAR UNA CLARIDAD DE OBSERVACIÓN, CON EL OBJETO DE LLEGAR A COMPRENDER LOS COMPONENTES DE TODA SITUACIÓN PROBLÉMICA; PARA LA MEJOR -- SOLUCIÓN DE LA MISMA.

EL DEPARTAMENTO STAFF DEBE TRATAR DE DESCUBRIR QUÉ -- PROBLEMAS SOLUCIONAR Y NO ESPERAR A QUE LE SEAN PRESENTADOS. ES DECIR, DEBE PREVENIR PARA NO TENER QUE LAMENTAR; O SEA DETECTAR EL CURSO MÁS PROBABLE QUE SEGUIRÁ UNA DE-- TERMINADA TAREA, PARA PODER CORREGIR ESA ACCIÓN EN LOS -- MOMENTOS QUE LO CONSIDERE NECESARIO.

LA JUSTICIA Y LA INJUSTICIA RADICAN EN EL GRADO DE -- INSISTENCIA POR PARTE DEL AFECTADO. UN PROBLEMA QUE NOS-- ILUSTRA EN FORMA ADECUADA ES EL REFERENTE A LA RACIONALI-- ZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO STAFF.

HAY QUE DESCUBRIR LOS ERRORES, PARA PODER CORREGIRLOS; Y NO SÓLO DESCUBRIRLOS PARA GOZAR CON EL CASTIGO A, LOS -- INFRACTORES.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SIRVE COMO UN MEDIADOR, -- UN PUENTE ENTRE LOS EMPLEADOS Y LA EMPRESA. EL ÉXITO DE-- ESA RELACIÓN DEPENDE DE QUÉ TAMBIÉN CONSTITUIDO SE ENCUEN-- TRE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

ES IMPORTANTE SABER DECIR Y ENTENDER LOS MENSAJES QUE-- CONSTANTEMENTE SE EMITEN.

LA ETAPA DE INDUCCIÓN, EN LA QUE SE LE DÁ UNA BIENVENIDA AL NUEVO EMPLEADO, ES TAREA DE TODOS Y NO SÓLO DEL -- DEPARTAMENTO DE PERSONAL. ES POR ESO QUE ÉSTE DEBE CON --

ANTERIORIDAD PROMOVER LAS RELACIONES ADECUADAS CON TODOS Y CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA; PARA QUE AL NECESITAR SU COOPERACIÓN ESTE SEGURO DE QUE LA OBTENDRÁ.

TENEMOS NECESIDAD DE UNA BUENA FORMACIÓN MORAL; SABER VALORAR CON LA MAYOR EXACTITUD. POR LO TANTO, TENDREMOS A SER HONRADOS CON NOSOTROS MISMOS Y CON LOS DEMÁS. EL RESULTADO: UNA BUENA MORAL EN LA ORGANIZACIÓN. EL PROBLEMA RADICA EN LA CAUSA ÚLTIMA Y NO EN LO PROVOCADO POR ÉSTA.

A LA NECESIDAD DE UNA BUENA FORMACIÓN MORAL, VA AUNADA LA NECESIDAD DE UNA BUENA PREPARACIÓN (ESTUDIANDO, LEYENDO, OBSERVANDO, POR PROPIA EXPERIENCIA), PORQUE BASTA IMAGINARSE LA DIFICULTAD PARA ESTABLECER COMUNICACIÓN ENTRE DOS PERSONAS CON ANTECEDENTES ESCOLARES DISTINTOS.

UNA RECOMENDACIÓN AGRADABLE ES EL PONERNOS DE ACUERDO CON TODOS. CONOCER Y TENER BUENAS RELACIONES CON LOS DEMÁS, PARA PODER CONSEGUIR LO QUE UNO NECESITE; Y AL MISMO TIEMPO DAR LA OPORTUNIDAD A LOS DEMÁS DE CONSEGUIR LO QUE DESEAN.

DE LOS TRES MÉTODOS MÁS CONOCIDOS PARA DESARROLLAR PRUEBAS TÍPICAS DE LA CONDUCTA, EL MÁS ACEPTADO ES EL MÉTODO EMPÍRICO.

LA RECOMENDACIÓN DE ENCONTRAR CONDICIONES ÓPTIMAS PARA LA APLICACIÓN Y REALIZACIÓN DE UNA PRUEBA, NO ESTA POR DEMÁS TOMARLA EN CUENTA, PERO EL HECHO DE MENCIONARLA CONSTANTEMENTE ESTÁ FUNDADO EN LA FALTA DE CONFIANZA, EN-

LA INSEGURIDAD QUE SE PROYECTA EN DETERMINADAS O EN LA MAYORÍA DE LAS OCASIONES.

UNA CARACTERÍSTICA QUE TODO ADMINISTRADOR DEBE TENER, ES LA FACILIDAD PARA PROYECTAR SITUACIONES Y COMBINACIONES DE ÉSTAS. DEBE SER IMAGINATIVO; COMO UN EJERCICIO ADECUADO, SE RECOMIENDA EL TOMAR UN EJEMPLO E IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DE ESA SITUACIÓN.

EL TRABAJO ACTUAL DEL HOMBRE LO HA LLEVADO A UN DESPERDICIO DE SU VERSATILIDAD. INTENTOS POR AYUDAR A CONTRARRESTAR ESE DESPERDICIO, SON ENCABEZADOS POR UNA TÉCNICA MUY RECOMENDABLE; LA ROTACIÓN DE PERSONAL; MISMA QUE NO ESTA EXCENTA DE UN CONTROL EN SU APLICACIÓN, COSA MUY IMPORTANTE.

LA ÉTICA PROFESIONAL NOS DA UNA IDEA DE QUE INFORMACIÓN OBTENER, Y SOBRE TODO: CÓMO VAMOS A UTILIZAR DICHA INFORMACIÓN.

SIEMPRE DEBEMOS PREFERIR LOS DATOS OBJETIVOS A LAS OPINIONES; AUNQUE ESTAS SEAN DADAS POR PERSONAS CON AUTORIDAD SUFICIENTE COMO PARA TOMAR EN CUENTA LO EMITIDO POR ELLAS.

UNA DESVENTAJA MUY GRANDE Y QUE OCASIONA MAYORES PROBLEMAS ES AQUELLA QUE SURGE DE LOS DISTINTOS MODOS DE CALIFICACIÓN UTILIZADOS POR LOS CALIFICADORES. PODEMOS AYUDARNOS RECURRIENDO A LO SIGUIENTE: ES URGENTE CONCIENTIZAR, ENTRENAR, HACER CONVIVIR A LOS CALIFICADORES, CON EL OBJETO DE UN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN SOBRE EL PARTICULAR, LO CUÁL, A LA POSTRE, NOS LLEVARÁ A UNA POSIBLE UNIFICACIÓN DE CRITERIOS.

EL OBJETIVO DE CONOCER AL HOMBRE NO ES SÓLO CON LA --
MIRA DE CONTRIBUIR A LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO; SI-
NO QUE LO CONTENIDO EN ÉSTAS, NOS SIRVE PARA APLICARLO EN
LA EMPRESA: EL HOMBRE TRABAJA EN LA EMPRESA. SI CONOZCO-
COMO ACTÚA EL HOMBRE, SABRE COMO ACTUA LA EMPRESA.

LA CONFIANZA DEL CRÉDITO OTORGADO POR DIVERSOS COMER-
CIOS Y QUE SE NOS OFRECEN COMO SERVICIOS Y PRESTACIONES,-
ES ALGO QUE EN UN PRINCIPIO SE ENCUENTRA DEPENDIENDO DEL-
APOYO DE LA EMPRESA EN QUE LABORAMOS Y QUE MÁS TARDE APO-
YAREMOS CADA UNO DE NOSOTROS CON NUESTRO TRABAJO, AL RES-
PONDER POR LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR LOS DEMÁS.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- BLEICH VON BLEICKEN,
MANUAL PARA EL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
Ed. HERRERO HNOS. 1966.
- 2.- DUNNETTE, KRESSNER.
PSICOLOGIA INDUSTRIAL,
EDIT. TRILLAS.
- 3.- ELIZABETH LANHAM,
VALUACION DE PUESTOS,
EDIT. GECSA.
- 4.- ENRIQUE FAYOL,
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL,
EDIT. HERRERO HNOS. SUCS.,
MÉXICO 1961.
- 5.- FERNANDO ARIAS GALICIA,
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS,
EDIT. TRILLAS. 1973.
- 6.- FERNANDO ARIAS GALICIA,
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COM
PORTAMIENTO,
EDIT. TRILLAS. 1974.
- 7.- GEORGE R. TERRY,
P.H.D. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.,
1969.
- 8.- GEORGE STRAUSS Y LEONARD R. SAYLES,
LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION,
EDIT. HERRERO HNOS. 1969.

- 9.- INTERNATIONAL CORRESPONDANCE SCHOOLS,
ADIESTRAMIENTO EFICAZ. UNA GUIA PARA
INSTRUCTORES,
SHERATON PENNSYLVANIA. 1968.
- 10.- JOHN H. PROCTER-WILLIAM M. THORNTON.,
CAPACITACION.,
EDIT. HERRERO HNOS. 1964
- 11.- JORGE M. VEAL.,
CONDUCCION DINAMICA DE GRUPOS.,
EDIT. OMEGA.
- 12.- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.,
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION,
UNAM., DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES.,
1971.
- 13.- J. H. SPRAT.,
GRUPOS HUMANOS.,
EDIT. PRIDAS.
- 14.- KOORTZ Y O'DONNELL.,
CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.,
- 15.- LAURENCE SIEGEL.,
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.,
EDIT. CECSA.
- 16.- LESTER COCH, JOHN R.P. FRENCH JR.,
VENCIENTO LA RESISTENCIA AL CAMBIO
(SEPARATA DE LA OBRA DINÁMICA DE GRUPOS),
EDIT. TRILLAS.
- 17.- MARVIN D. DUNNETTE.,
SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL.
SERIE DE SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL.,
EDIT. CECSA.,
4A. IMPRESIÓN-1975.

- 18.- NORMAN R.F. MAIER.,
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.,
EDIT. RIALP.
- 19.- PAUL PIGORS Y CHARLES A. MAYERS.,
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
EDIT. CECSA.
- 20.- PAULINE V. YOUNGH.,
METODOS CIENTIFICOS DE LA INVESTIGACION SOCIAL.,
UNAM, PUBLICACIÓN DEL COLEGIO DE LIC. EN ADMÓN. -
DE EMPRESAS. 1971.
- 21.- ROBERT L. CRAING Y LESTER R. BELTEL.,
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE
PERSONAL.,
EDIT. DIANA.
- 22.- ROSS STAGNER Y HJALMAR ROSEN.,
PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES SINDICATO-
GERENCIALES.,
SERIE DE SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL.,
EDIT. CECSA.
- 23.- SAYLES Y STRAUSS.
PERSONAL.,
EDIT. HERRERO HNOS.
- 24.- SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH, COOK.
METODOS DE INVESTIGACION EN LAS RELACIONES
SOCIALES.,
EDIT. RIALP.,
MADRID, 1965.
- 25.- WILLIAM B. GIVEN.,
COMO DIRIGIR A LA GENTE.
EDIT. HERRERO HNOS. 1966.
- 26.- VÍCTOR LAZARO.,
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.,
EDIT. DIANA, 1974.